

Luftballong eller klamp om foten?

- en kvalitativ studie om betydningen av relasjon til leder for saksbehandlere i barnevernet

Trine Ustad

VID vitenskapelige høgskole

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse

Veileder: Leif Stapnes

Antall ord: 25 429
2. mai 2016

Sammendrag

Hvilke betydninger har relasjon til leder for saksbehandlere i barnevernet? Kan jeg som leder gjøre noe for å redusere saksbehandlers stress i en krevende arbeidshverdag? Kan jeg gjøre noe for å øke saksbehandlers trivsel og motivasjon? Dette er spørsmålene stilt i denne studien. Formålet har vært å gi barnevernets ledere bedre forståelse for sine medarbeidere, og studien har derfor et medarbeiderperspektiv. Bedre forståelse kan gi saksbehandlere i barnevernet bedre ledere og bedre ledelse.

For å belyse problemstillingen legger studien til grunn ledelse som et relasjonelt begrep. Teori om transformasjonsledelse og LMX-teori (leader-member-exchange), samt motivasjonsteoretiske forståelser brukes for å drøfte funn. Studien tar utgangspunkt i en kvalitativ kunnskapskartmetode, som er tilpasset fokusgruppemetodikk. Materialet er analysert ved hjelp av systematisk tekstkondensering.

Undersøkelsen viser at relasjon til leder har betydning for å redusere stress hos saksbehandlere. Dette knyttes til at leder tar ansvar for organisering og prioritering av oppgaver og personalressurser, at leder yter bistand og støtte, samt emosjonell ivaretagelse. Undersøkelsen viser videre at relasjon til leder påvirker trivsel og motivasjon. Dette knyttes til samspill mellom leder og saksbehandler, hvordan lederen legger til rette for faglig utvikling, samt hvordan leder praktiserer ansattmedvirkning og åpenhet. På den andre siden reises tvil om relasjon til leder egentlig er så viktig, og viser at relasjon til leder i verste fall kan være en faktor som øker stress, og minsker trivsel og motivasjon.

Resultatene er diskutert og mulige praktiske konsekvenser er presentert. Praktiske konsekvenser handler blant annet om gjennomtrekk og utfordringer koblet til ledelse og kapasitet. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning og anvendelse er presentert.

Innhold

Sammendrag	2
Forord	6
1 Innledning	7
1.1 Problemstilling	8
1.2 Om barnevernet	8
1.3 Avgrensinger	10
1.4 Oppgavens struktur	11
2 Teori.....	12
2.1 Turnover - gjennomtrekk	13
2.2 Transformasjonsledelse.....	15
2.2.1 Sentrale trekk ved transformasjonsledelse	16
2.2.2 Transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse	17
2.2.3 Ekstrarolleatferd	18
2.3 LMX-teori (leader – member – exchange)	18
2.3.1 Utvikling av høy- og lavkvalitetsrelasjoner	20
2.3.2 Konsekvenser	21
2.3.3 Psykologiske kontrakter	22
2.4 Motivasjon.....	24
2.4.1 Ytre motivasjon.....	24
2.4.2 Indre motivasjon	25
3 Metode	27
3.1 Undersøkelsens design.....	27
3.1.1 Fokusgrupper	28
3.1.2 Utvalg og rekruttering.....	30
3.1.3 Intervjuguide og gjennomføring av fokusgruppeintervjuet.....	32
3.2 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	34

3.2.1 Reliabilitet - troverdighet	35
3.2.2 Validitet - bekreftbarhet.....	35
3.2.3 Overførbarhet.....	35
3.3 Analytisk tilnærming	36
3.4 Ethiske refleksjoner	37
3.4.1 Krav om informert samtykke	37
3.4.2 Krav om konfidensialitet.....	38
4 Resultater og drøfting.....	39
4.1 Elementer i relasjonen til leder som reduserer stress i hverdagen for saksbehandlere	39
4.1.1 At leder tar ansvar for organisering og prioritering	40
4.1.2 Bistand og støtte.....	43
4.1.3 Emosjonell ivaretagelse.....	47
4.2 Elementer i relasjonen til leder som påvirker saksbehandlers trivsel og motivasjon....	50
4.2.1 Samspill mellom leder og saksbehandler	50
4.2.2 Tillit, faglig utvikling og motivasjon	53
4.2.3 Relasjonens betydning som mulig manipulativt redskap	58
4.2.4 Ansattmedvirkning.....	61
4.2.5 Åpenhet.....	66
4.3 Kanskje relasjon til leder ikke har så stor betydning?	68
5 Oppsummering og konklusjon	71
5.1 Elementer i relasjonen til leder som reduserer stress i hverdagen for saksbehandlere	72
5.1.1 «Hvem kan hjelpe meg med dette her nå?» - om organisering og prioritering.....	72
5.1.2 «Nå begynner det å bli litt mye!» - om bistand og støtte	73
5.1.3 «At det er litt sånn rom for og «pfoo!» - om emosjonell ivaretagelse.....	73
5.2 Elementer i relasjonen til leder som påvirker saksbehandlers trivsel og motivasjon ..	74
5.2.1 «... ikke kun en stiv fagperson» - om samspill	74

5.2.2 «At noen tenker at jeg får til mer enn det jeg tenker at jeg får til selv» - om tillit, faglig utvikling og motivasjon.....	75
5.2.3 «... det her med sånn skinndemokrati» - om ansattmedvirkning	75
5.2.4 «For meg er det den gjennomsiktigheten» - om åpenhet.....	76
5.3 «Vi må klare oss selv!».....	76
5.4 Gjennomtrekk	77
5.5 Kapasitetsproblem eller «dårlig» ledelse?	77
5.6 Avsluttende metoderefleksjoner.....	78
5.7 Veien videre	80
Litteraturliste	81
Oversikt over vedlegg	84

Forord

Endelig ferdig! Nå venter sosialt liv, ski, kajakk, hytteturer, håndarbeid, tømmerhogst, festivaler og ferier – alt som har blitt satt på vent det siste studieåret hvor skriving av masteroppgave har vært kombinert med ny jobb. Gleder meg!

Noen fortjener en spesiell takk:

Svein Johan Ustad – min fantastiske pappa, for støtte, oppfølging og for å ha lært meg at jeg får til det jeg vil. Det er bare noen ting som krever litt mer innsats.

Iben van den Berg – sjef, mentor, rollemodell, diskusjonspartner, dagdrømmepartner, oppdrager og til sist venn, for å ha gitt meg alt.

Trude Rønnild Berglund – den smarteste dama jeg kjenner, for uten deg hadde det ikke gått.

Inger Hilde Østensen – fenomenologisk familieterapeut og språkfantast, for gode samtaler og korrektur.

Alle saksbehandlere og ledere i barnevernet som har krysset min vei.

Diakonhjemmet høyskole for fire utviklende, lærerike og krevende år.

Sist men ikke minst: Leif Stapnes for å ha tatt meg og mine medstudenter så godt i mot høsten 2012 og for å ha beholdt roen våren 2016.

1 Innledning

Godt barnevernsarbeid er avhengig av kompetanse, erfaring og arbeidsinnsats. En stor utfordring er at barnevernet mister dyktige saksbehandlere for raskt. Hvorfor blir ansatte så slitne og stressa? Hvorfor slutter så mange saksbehandlere etter så kort tid? Hva skal til for at saksbehandlere fortsetter å utvikle seg faglig og trives i jobben over tid? Hva kan jeg som leder gjøre? Jeg har arbeidet i barnevernet i noen år, både som saksbehandler og leder, og dette er spørsmål jeg har grunnet mye over.

Tema for denne undersøkelsen er betydningen av relasjonen til leder for saksbehandlere i Oslos barneverntjenester. Bakgrunnen for min interesse er egne erfaringer med en leder som «fikk det beste ut av meg». Jeg fikk mye ansvar og jobbet hardt, og noen ganger ble jeg oppfordret av andre til «å lære meg å si nei». Min forståelse gikk i en helt annen retning: «Hun gir meg alt, og hun får alt tilbake». Det de overså var at jeg var strålende fornøyd og hadde min til da beste periode i arbeidslivet. Ikke bare tjente det min leder og organisasjonen, det tjente også meg selv. Nå har jeg selv vært leder i noen år, og har oppgaven med «å få det beste ut av» ansatte. Mitt fokus er derfor på hvilke muligheter og ressurser som ligger i denne relasjonen og hva som skal til for å utløse disse.

Barnevernsarbeid er komplisert og krevende, både faglig og personlig. Som jeg selv opplevde, er trivsel og motivasjon nøkkelfaktorer for at ansatte skal bli værende i en jobb over tid, fortsette å utvikle seg faglig og opprettholde høy arbeidsinnsats. Ut fra mine faglige og personlige erfaringer kan relasjoner mellom leder og medarbeider påvirke dette.

Formålet med min masteroppgave er å belyse om, og eventuelt hvordan, saksbehandlers relasjon til leder kan redusere stress for saksbehandlere i en krevende hverdag. Jeg ønsker å gi et bidrag til lederes forståelse av sine medarbeidere og gjennom det gi saksbehandlere i barnevernet litt bedre ledere eller ledelse. Jeg har utarbeidet følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

1.1 Problemstilling

Hvilke betydninger har relasjonen til leder for saksbehandlere i barnevernet?

Forskningsspørsmål:

- Hvilke elementer i relasjonen til leder kan redusere stress i hverdagen for saksbehandlere?
- Hvilke elementer i relasjonen til leder kan påvirke saksbehandlers trivsel og motivasjon?

Begrepet stress brukes i denne sammenheng for å beskrive en hverdag med stor arbeidsbelastning og korte tidsfrister. I hovedsak viser det til omfanget av oppgaver, selv om det at saksbehandlere jobber innenfor et emosjonelt krevende felt også er en del av bildet. Det viser altså *ikke* til stress som teoretisk begrep slik det brukes innenfor for eksempel medisins-, psykologi- eller ledelsesfaget.

I undersøkelsen er jeg opptatt av hvordan det ser ut fra medarbeiders perspektiv. Jeg har derfor kun snakket med saksbehandlere med fokus på deres opplevelse av hva relasjonen til leder betyr for dem. Underforstått innebærer dette at ledere muligens ville hatt andre historier å fortelle hvis jeg hadde snakket med dem.

1.2 Om barnevernet

Jeg har valgt å avgrense studien til barnevernets førstelinje. Dette er organet som står for den forvaltningsmessige delen av barnevernet, man kan si at det er barnevernets førstelinje som *eier* en barnevernssak (barnevernloven § 2-1). En barnevernssak kan utvikle seg i flere faser og ulike retninger. Den starter alltid med at noen er bekymret for et barns omsorgssituasjon. Det kan være en offentlig instans som barnehage, skole, politi etc., eller en privatperson som en nabo, en slektning etc. Barnevernet vurderer innholdet i bekymringsmeldingen, og beslutter om det skal opprettes en undersøkelse for å finne ut om det er grunnlag for å være bekymret for barnets omsorgssituasjon (barnevernloven § 4-2).

Hvis barnevernet oppretter en undersøkelse, skal denne gjennomføres innenfor en frist på 3 måneder. I løpet av undersøkelsen snakker saksbehandler med foreldrene og barnet, det kan gjennomføres hjemmebesøk og observasjoner, innhentes informasjon fra instanser som kjenner familien etc. Det er ingen begrensninger for hvordan man undersøker, men en del

aktiviteter krever at foreldrene samtykker. Hvis undersøkelsen viser at det ikke er grunnlag for bekymring for barnets omsorgssituasjon, henlegges undersøkelsen og barnevernssaken lukkes (barnevernloven §§ 4-3 og 6-4).

Hvis det er grunnlag for bekymring kan barnevernet foreslå frivillige hjelpetiltak. Da må foreldrene, og barnet hvis det er over 15 år, samtykke til hjelpetiltakene. Foreldrene kan videre ønske seg spesielle tiltak. Hvis barnevernet og familien er enige konkluderes undersøkelsen med frivillige hjelpetiltak. Hvis foreldrene ikke ønsker hjelpetiltak eller samtykker til hjelpetiltak foreslått av barnevernet, og det ikke er lovhjemmel til å iverksette tiltak uten samtykke, henlegges undersøkelsen og barnevernet avslutter sin kontakt med familien (barnevernloven §§ 4-4, 6-3, 4-4, 3. og 5. ledd, 4-6, 2. ledd, 4-10, 4-11, 4-12, 4-24 og 4-25).

Hvis det er *alvorlig bekymring* for barnets omsorgssituasjon eller barnets atferd, kan barnevernet foreslå tiltak uten samtykke. Det mest inngripende er at barnevernet overtar omsorgen for barnet og plasserer det i fosterhjem eller på institusjon. Det er Fylkesnemnda, et rettsliknende organ, som beslutter om barnevernets forslag kan iverksettes. En slutning fra Fylkesnemnda kan ankes inn for det ordinære rettsapparatet, med Tingretten som første ankeinstans (barnevernloven § 4-12, 4-24 og kapittel 7).

Hver saksbehandler i barnevernet har ansvar for oppfølging av «sine» saker. De står i hovedsak for all kontakt med familien og samarbeidspartnere, møteledelse, skriver vedtak og beslutninger, samt skriftlig dokumentasjon av alle aktiviteter som samtaler, observasjoner, møter etc. Saksbehandlere tilbringer store deler av arbeidsdagen på kontoret, men er også hjemme hos familien. De bruker i tillegg tid hos andre som har kontakt med barnet eller foreldrene, for eksempel barnehage, skole, familievernkontor, Nav og politi.

De fleste større tjenester har fellestrekk i hvordan de er organisert. Saksbehandlere er ofte satt sammen i grupper, og ofte arbeider gruppene med hver sine faser i en barnevernssak. Et eksempel kan være at man har en gruppe som arbeider med undersøkelser, en gruppe som følger opp hjelpetiltakssaker og en gruppe som følger opp barn som er under barnevernets omsorg. Det er videre vanlig at hver gruppe har en teamleder, med en barnevernleder på toppen. I Oslos bydeler er barneverntjenestene organisert i avdelinger sammen med andre

tjenester, ledet av en avdelingsdirektør som igjen har bydelsdirektør som sin overordnede. Utover dette har tjenestene ulike støttefunksjoner som kan være svært forskjellig fra tjeneste til tjeneste. Barnevernet i Oslo er organisert og har en annen finansieringsordning enn resten av landet. Den kanskje viktigste forskjellen er at i Oslo er det barneverntjenesten i bydelene som står for alle utgiftene til dyre tiltak som for eksempel institusjonsplasseringer. I resten av landet betaler kommunen kun en egenandel (barnevernloven §§ 2-3 og 2-3 a., 9-1, 9-4 og 9-5; Bystyremelding nr. 1/2015).

1.3 Avgrensinger

Det er to grunner til at jeg har avgrenset undersøkelsen til barnevernets førstelinje. Den første grunnen er at mitt personlige engasjement ligger her, det er dette jeg er opptatt av som leder og som sosialarbeider.

Den andre grunnen er at jeg mener det er særegenheter ved barnevern som skiller seg fra andre typer sosialt arbeid. Det er barnet som er barnevernets primærklient, men for å hjelpe barnet må man som oftest hjelpe foreldrene. Både barnet og foreldrene har behov og rettigheter som skal ivaretas og ikke sjelden står partenes behov og rettigheter i motstrid til hverandre. Spesielt problematisk er foreldrenes rettighet til å si nei til det barnevernet vurderer at barnet har behov for. Videre jobber barnevernet etter et lovverk som på mange områder er uklart og uavgrenset, for eksempel har lovgiver sagt svært lite om terskler for ulike typer tiltak. Som en del av kommunenes førstelinje har barnevernet små mulighet for «å etablere grenser for egen ytelse» (Vike 2004:99).

Jeg har videre avgrenset studien til barneverntjenestene i Oslo. Det har en rent pragmatisk side, men skyldes også forhold på arbeidsmarkedet i Oslo for dyktige saksbehandlere. De er attraktiv arbeidskraft med gode muligheter for å få tilsvarende eller andre typer jobber i og utenfor barnevernet. Dette påvirker maktforholdet mellom leder og medarbeider, og det blir en viktig lederoppgave å arbeide for å beholde dyktige saksbehandlere.

Når jeg refererer til å beholde dyktige saksbehandlere omfatter det ikke alle saksbehandlere. For å beskrive hva som kjennetegner den dyktige medarbeider kan man ta utgangspunkt i to perspektiver: kompetanse og ekstraordinær organisasjonsatferd. Linda Lai definerer

kompetanse som «å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater» (2004:47).

Ekstraordinær organisasjonsatferd inneholder fire dimensjoner: ekstrarolleatferd (se kapittel 2.2.3), prososial atferd, lojalitet mot organisasjonen og produktivitet og effektivitet. Samtidig kan etisk bevissthet og helsefremmende atferd også regnes inn som kjennetegn på den dyktige medarbeider (Einarsen og Skogstad 2005). Etter min vurdering er dette å legge lista svært høyt for å kategorisere en saksbehandler som en dyktig medarbeider. Når jeg henviser til dyktige medarbeidere som attraktiv arbeidskraft viser det til medarbeidere som besitter en del av kjennetegnene, men ikke nødvendigvis alle.

Det er videre naturlig å tenke at motivasjon for å jobbe innenfor barnevernet er knyttet til å hjelpe sårbare barn. Det kan tenkes at saksbehandlers relasjon til de barna vedkommende følger opp påvirker forhold som motivasjon og turnover. Relasjon til barna vil likevel ikke være mitt fokus, mitt fokus er ledelse.

Til sist er det åpenbart at sidestilte relasjoner innenfor et team eller en gruppe kan ha stor betydning for den enkelte saksbehandler. Saksbehandler kan meget vel oppleve disse relasjonene som nærere og viktigere enn relasjonen til leder. Disse relasjonene vil likevel ikke være tema. Et siste forhold jeg ikke vil ta for meg er forskjeller i personlighet. Dette til tross for at det er rimelig å anta at personlighet kan spille stor rolle i mange av de temaene som berøres.

1.4 Oppgavens struktur

Etter innledningen vil jeg presentere teori og empiri som senere brukes i drøftingen. Teori om transformasjonsledelse og LMX-teori er teorier innenfor ledelse som fokuserer på relasjon mellom leder og medarbeider. Disse teoriene blir derfor de viktigste analytiske redskapene jeg bruker for å svare på problemstillingen. I tillegg presenteres motivasjonsteoretiske perspektiver hentet fra psykologifeltet for å fylle ut ledelsesteoriene.

I kapittel 3 vil jeg gjøre rede for metode. Jeg har gjennomført studien ved hjelp av fokusgruppe bestående av sju saksbehandlere fra fire bydeler i Oslo. Fokusgruppen ble gjennomført med inspirasjon fra en metodikk professor i sosialt arbeid Irene Levin har

utviklet i sin forskning på stefamilier (Levin 1994). Metoden og hvordan jeg tilpasset den til denne undersøkelsen presenteres nærmere i metodekapittelet

I analysen har jeg brukt Kjersti Malteruds (2013) metode for systematisk tekstkondensering. Dette beskrives nærmere i metodekapittelet. Mine funn er organisert i fire kategorier med til sammen ni undergrupper. Funnene presenteres og drøftes i kapittel 4. I kapittel 5 vil jeg se alle resultater og drøftinger i sammenheng i en oppsummerende drøfting og konklusjon knyttet til problemstillingen.

2 Teori

Einar Aadland (2004) omtaler ledelse som et relasjonelt begrep, man kan ikke snakke om å lede uten at noen blir ledet. En slik forståelse setter samspill i sentrum, og understreker leders avhengighet av å være troverdig. Hvis ansatte opplever sin leder som troverdig, åpner dette for tillit fra ansatte til leder. Jan Ketil Arnulf beskriver tendensen til å snakke om ledere som enkeltpersoner som «en kraftig forenkling av virkeligheten» (2012:80).

I undersøkelsen har jeg fokus på hva relasjon til leder betyr for saksbehandlere, og tar derfor utgangspunkt i en tilnærming som beskrevet over. Selv om datamaterialet kun kommer fra den ene siden, saksbehandlerne, skapes deres forståelse i en gjensidig, toveis prosess. På samme måte som man ikke kan snakke om å lede uten at noen blir ledet, er heller ikke tillit eller troverdighet noe som finnes inne i en leder som en egenskap, men noe som oppstår *mellom* en leder og en medarbeider. Tillit og troverdighet er egenskaper saksbehandlere kan tilskrive leder, og dermed også trekke tilbake.

Som jeg har vært inne på tidligere er dyktige saksbehandlere attraktiv arbeidskraft. Jacobsen og Thorsvik (2009) mener at det er en tendens blant arbeidstakere, og da først og fremst de mest attraktive, at de skifter jobb hyppigere enn før. Utfordringen er ikke bare å lykkes i ansettelse, men like mye å holde på de verdifulle arbeidstakerne. Disse forholdene påvirker maktbalansen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i sistnevntes favør.

Min tilnærming til fenomenet relasjon må forstås innenfor denne konteksten. Utfordringen blir hvordan man som leder i barnevernet klarer, uten hjelp av ytre virkemidler, å få saksbehandlere til å velge å bli i jobben til tross for alle fordelene ved ikke å bli det. Som leder lever du da, etter min vurdering, av din troverdighet og den tilliten saksbehandlere betror deg. Hvordan kan jeg som leder utøve ledelse på en måte som gjør at saksbehandlere trives, jobber hardt og ikke ønsker å skifte jobb?

For å belyse dette har jeg valgt teori om transformasjonsledelse og LMX-teori (leader-member-exchange) fra ledelsesfeltet. Transformasjonsledelse forstås best i lys av transaksjonsledelse og laissez-faireledelse, og disse vil derfor bli omtalt. Jeg har valgt å ta med motivasjonsteori hentet fra psykologifeltet. Dette fordi motivasjon er et sentralt fenomen innenfor de to ledelsesteoriene, og det framstår relevant i min undersøkelse å knytte teori til hva som virker motiverende og hva som virker demotiverende. Men først vil jeg si litt om fenomenet turnover, eller gjennomtrekk, innenfor barnevernet.

2.1 Turnover - gjennomtrekk

Det er vanskelig å finne en allmenn akseptert definisjon på turnover. Jeg tar utgangspunkt i Dale-Olsen og Rønningens bruk og forståelse av begrepet gjennomtrekk:

Gjennomtrekk av arbeidstakere er definert lik bruttostrøm av arbeidstakere utover det som er nødvendig for å dekke den til enhver tid pågående reallokeringen av jobber (i praksis, bruttostrøm minus brutto jobbreallokering). Gjennomtrekk er med andre ord et nettomål på strømmen av arbeidstakere (2000:16).

SSB publiserte i 2014 rapporten «Turnover i det kommunale barnevernet» utarbeidet av Ingvild Johansen. Hun tar blant annet utgangspunkt i definisjonen og beskriver gjennomtrekk som «... summen av antall personer som har begynt og sluttet fratrukket det som skyldes endringer i arbeidsstokkens størrelse» (2014:25).

Johansen fant i sin undersøkelse at i det kommunale barnevernet var den gjennomsnittlige gjennomtrekksraten 31,5 % fra 2010 til 2011. Johansen understreker at en viss gjennomtrekk er naturlig og positivt. Det positive viser til spredning av kompetanse til andre organisasjoner

samt fleksibilitet knyttet til endret behov for kompetanse innenfor barnevernet. For høy gjennomtrekk blir derimot et problem fordi man mister viktig kompetanse i tillegg til vanskeligheter med planlegging. Hun peker i tillegg på at barnevernet arbeider i relasjoner mellom saksbehandler og foreldre/barn. Det innebærer en ekstra utfordring knyttet til brudd i relasjoner mellom saksbehandler og barn og foreldre.

Det er ikke gitt hva «riktig» nivå av gjennomtrekk bør være innenfor barnevernet. Johansen har i sin undersøkelse også studert gjennomtrekk i andre utvalgte næringer. Kun en annen næring hadde høyere gjennomtrekk enn det kommunale barnevernet, nemlig barneverninstitusjoner. De andre næringenes gjennomtrekk varierte mellom 28,3 % og 14,8 %. Johansen viser at gjennomtrekk varierer vesentlig avhengig av størrelsen på tjenesten. Blant de minste tjenestene hadde mange barneverntjenester gjennomtrekk på under 10 % mens de med flest ansatte ofte hadde gjennomtrekk opp mot 50 %. Mange av bydelene i Oslo er store tjenester, og vi kan dermed anta at flere av disse har en gjennomtrekk over gjennomsnittet (Johansen 2014).

Barnevernsarbeid er et komplisert og krevende fagfelt. Mange som mener noe om barnevernets arbeid, og gjerne med et kritisk blikk, peker ofte på høyere kompetanse som løsningen på ethvert problem. Spørsmålet om det eksisterer et kapasitetsproblem overskygges av antagelsen om et kompetanseproblem. Dette gjelder også politikere og ministre med ansvar for barnevernet. En del av bildet er at når man skal ansette nye saksbehandlere er det ofte ingen søkere med tidligere erfaring som saksbehandlere. Det er derfor mange nyansatte saksbehandlere som har liten saksbehandlererfaring. I tillegg er de ofte unge, og mange har liten erfaring fra arbeidslivet generelt. På denne bakgrunn tyder mye på, og det er i tråd med min erfaring, at store deler av barnevernet er usedvanlig dyktige på å bygge og utvikle kompetanse hos saksbehandlere (Vike 2004). Dette arbeidet blir imidlertid usynlig og uten effekt når saksbehandlere slutter i det øyeblikket de kan klassifiseres som erfarne, kompetente barnevernsarbeidere. Den største uløste utfordringen er derfor, etter min mening, ikke å bygge og utvikle kompetanse, men å beholde kompetansen lengre enn man gjør i dag.

2.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse utgjør i dag et eget paradigme innenfor ledelsesforskning og mye av dagens forskning har røtter i denne teorien. Opprinnelsen kan føres tilbake til James Burns bok «Leadership» som kom ut i 1978. Boken var et forsøk på å etablere en ny forståelse av karismatisk ledelse gjennom å se på ledelse som et gruppefenomen med utgangspunkt i forholdet mellom den som leder og den som blir ledet framfor særskilte egenskaper ved lederen. Dette er et langt skritt bort fra å tilnærme seg ledelse som noe «den store mann» utøver. Siden min studie har et medarbeiderperspektiv på relasjon må teorier se på ledelse som samspill for at de skal være relevante.

Burns bok tok utgangspunkt i politisk ledelse og ledere som fokuserte på verdier som «frihet, rettferdighet, likhet fred og humanisme» (Busch 2012:153). Ved å appellere til slike idealer og moralske verdier mener Burns at ledere løfter medarbeidere til et høyere nivå (Arnulf 2012). Inspirert av Maslows behovspyramide beskrev han tre stadier av morals tenkning innenfor ledelse. På det laveste stadiet styres vurderinger av handlingens konsekvenser. På det neste av tilpasning til regler og autoriteter, og på det øverste av generelle etiske prinsipper (Bolman og Deal 2009: 259).

Uten sammenligning for øvrig har kanskje Oslo kommune, som bydelsbarnevernet er en del av, et tilsvarende mål. Dette kommer blant annet til uttrykk i byrådets tildelingsbrev til bydelene og ledelsesprinsipper. Tildelingsbrevet sier at bydelene skal ha en ledelseskultur som er tillitsbasert og relasjonsorientert, samt at ledere skal sørge for at medarbeiderne medvirker i alle endringsprosesser som påvirker arbeidsmiljøet. Ledelsesprinsippene sier at ledere skal skape entusiasme, opptre respektfullt, samt utvikle og synliggjøre medarbeidere (Byrådsavdelingen for eldre, helse og sosiale tjenester 2016; Byrådssak 1138/05 2005).

Bernard M. Bass, en av de mest innflytelsesrike ledelsesforskere i nyere tid, utviklet Burns ideer til det han kalte transformasjonsledelse. Bass hevder at transformasjonsledelse gir fremragende ledereffektivitet. Dette oppstår når:

... ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se utover sine egne interesser til beste for gruppen (1990:75).

2.2.1 Sentrale trekk ved transformasjonsledelse

Bass viser til fire ulike virkemidler innenfor transformasjonsledelse; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell hensyntaken og individuell stimulering. Karisma knyttes til leders evne til tydelig å kommunisere en visjon og framstå som rollemodell. Medarbeidere vil identifisere seg med en karismatisk leder og ha tillit til han eller henne. På den måten oppnår leder makt og idealisert innflytelse. Idealisert innflytelse avhenger av leders troverdighet og øker når leder «opptrer selvoppofrende og er villig til å gi fra seg fordeler i stedet for å forvente at medarbeidere tar støyten» (Arnulf 2012:67; Bass 1990).

Inspirerende motivasjon gir ansatte tro på fremtiden og at de kan utrette noe ekstra gjennom å yte noe ekstra. Bass knytter dette til leders karisma og hvordan leder formidler høye forventninger, samt hver enkelt medarbeiders rolle i organisasjonens framtid. Som saksbehandler i barnevernet står man ovenfor et evig tilsig av familier med store problemer. Det er lett å føle at man mislykkes fordi endring er krevende og tar lang tid. Da kan inspirerende motivasjon være en spesielt stor utfordring.

Individuell hensyntaken handler om å se hver enkelt medarbeider som individ og ta hensyn til hans eller hennes spesielle behov. Leder opptrer som mentor for å bistå i medarbeideres vekst og utvikling. Min erfaring tilsier at saksbehandlere har et stort behov for å bli sett, få støtte og i enkelte tilfeller bli «skjermet». For leder er det utfordrende fordi å ta spesielt hensyn til en saksbehandler innebærer at en annen travel saksbehandler får de oppgaven den første blir skjermet for.

Intellektuell stimulering er Bass' siste virkemiddel innenfor transformasjonsledelse. Leder gir ansatte nye utfordringer som de finner nye løsninger på ved hjelp av oppmuntring og støtte fra lederen. Dette har paralleller til coachende lederstil hvor lederens jobb er å utvikle sine medarbeidere (Bass 1990). I mitt arbeid som leder i barnevernet har jeg vært spesielt opptatt av hvordan saksbehandlere kan fortsette å utvikle seg etter at de har jobbet noen år. I starten går læring og utvikling av seg selv fordi man stadig står ovenfor nye utfordringer. Etter en tid er det færre problemstillinger man ikke har erfaring med fra før. Da kan læringskurven flate ut hvis man ikke klarer å finne nye lærings- og utviklingsmål innenfor rammene av saksbehandlerstillingen.

2.2.2 Transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse

Transformasjonsledelse kan forstås i lys av transaksjonsledelse og laissez-faireledelse (la-det-skure-ledelse). Transaksjonsledelse tar utgangspunkt i et bytteforhold mellom leder og medarbeider hvor lederen gjør klart hvilke forventninger hun har til medarbeiderne og hvilken belønning som venter hvis forventningene oppfylles. Transaksjonsledelse har to sentrale elementer: betinget belønning som vil si at belønning er betinget av medarbeiders innsats samt ledelse ved avvik som vil si at ledelse trer i kraft når det oppstår avvik fra det avtalte. I følge Bass fører transaksjonsledelse ofte til middelmådighet, men Busch viser til at transaksjonsledelse har fått stor plass innenfor offentlig sektor de siste ti-årene (Bass 1990; Busch 2012).

Laissez-faireledelse innebærer ledelse som i hovedsak ikke forholder seg til det arbeidet medarbeidere utfører. En leder som utøver ledelse på denne måten kan ha en likegyldig tilnærming, men hun kan også legge til grunn en vurdering at medarbeidere ikke trenger å bli ledet (Busch 2012). Bass mener uten tvil at transformasjonsledelse er å foretrekke, men opplever saksbehandlere i barnevernet det på samme måte?

Bass viser til at transformasjonsorienterte ledere i større grad blir oppfattet som dyktige og effektive både av over-, side- og underordnede enn transaksjonsorienterte ledere. De har bedre relasjoner til sine overordnede og bidrar mer positivt i organisasjonen. Deres underordnede oppgir at de yter mer med en transformasjonsorientert leder og organisasjonen som helhet er mer effektiv.

I Norge er det blitt gjennomført studier hvis funn peker i samme retning.

Transformasjonsorientering virker positivt på oppfatninger om leders effektivitet. Det påvises videre en sammenheng mellom transformasjonsledelse og organisasjonens effektivitet og ansattes trivsel. Trivsel virker stressreducerende samtidig som det øker jobbmotivasjon og gir økt tilhørighet. Dette virker positivt på innovasjon og ekstrarolleatferd (Hetland og Sandal 2003/Matthiesen 2014)

2.2.3 Ekstrarolleatferd

Begrepet ekstrarolleatferd viser til «å overskride de forventningene som ligger i en gitt stilling» (Einarsen og Skogstad 2005:156). Ekstrarolleatferd kan sies å representere det motsatte av «det er ikke mitt bord»-holdningen hvor ansatte ikke gjør mer enn akkurat nødvendig for å beholde jobben. Ekstrarolleatferd kan assosieres med og være et mål for transformasjonsorienterte ledelsesteorier.

Fenomenet ekstrarolleatferd er interessant for denne studien fordi det kan synes vanskelig å drive lovlig og forsvarlig barnevern uten ekstrarolleatferd fra både ledere og saksbehandlers side. Hvis barnevernet beslutter å akutt plassere et barn skal vedtaket skrives og sendes Fylkesnemnda for godkjenning senest påfølgende morgen. Ofte krever en slik situasjon at vedtaket må skrives etter arbeidstid. Hva gjør man da hvis ingen er villig til å arbeide utover ordinær arbeidstid?

Tillit kan ha betydning for ekstrarolleatferd ved at gjensidighetsnormen utløses slik at medarbeidere får tanker om at de må yte noe tilbake for å fortjene tilliten. Kirkhaug hevder at ekstrarolleatferd er en forutsetning for å oppnå langsiktig suksess for organisasjonen. Han viser videre til at kriser ofte krever at ekstrarolleatferd utløses for å løses fordi kriser krever handlinger utover det som er avtalt og nedfelt i prosedyrer (2013:219).

Ikke alle har et entydig positivt syn på ekstrarolleatferd og at ledelse skal søke å øke fenomenet. Ekstrarolleatferd kan være et uttrykk for at organisasjonen er underbemannet eller feilbemannet. Det kan hevdes at «organisasjoner som kjennetegnes av mye ekstraordinær organisasjonsatferd ikke er en velfungerende organisasjon» (Einarsen og Skogstad 2005:159). Ekstrarolleatferd kan da kompensere og tildekke under- eller feilbemanning. Min undersøkelse kan si noe om de eventuelle negative sidene ved ekstrarolleatferd fra saksbehandlers ståsted.

2.3 LMX-teori (*leader - member - exchange*)

Mens tradisjonell ledelsesteori betrakter medarbeidere som en homogen gruppe er fokuset for LMX relasjonen mellom leder og hver enkelt medarbeider, ofte omtalt som en dyade. Dette åpner for et medarbeiderperspektiv slik jeg har i denne studien, hvor hver medarbeider

forholder seg til sitt unike forhold til sin ene leder. Forskningen som dannet utgangspunktet for LMX viste at samme leder kunne ha ulike relasjoner til forskjellige medarbeidere. Slik oppsto kategoriene «inngruppe» om de som hadde en høykvalitetsrelasjon til lederen, og «utgruppe» om de som hadde en lavkvalitetsrelasjon til lederen.

I litteraturen brukes ulike begreper for å benevne relasjoner av ulik kvalitet. Inngruppe, høykvalitetsrelasjon, høy LMX og high quality exchange viser til samme type relasjon. Tilsvarende viser utgruppe, lavkvalitetsrelasjon, lav LMX og low quality exchange til den første relasjonens motsetning (Arnulf 62:2012; Kirkhaug 107:2013; Sverdrup 67:2014; Risan 69:2012). Jeg velger i fortsettelsen å bruke høy- og lavkvalitetsrelasjon selv om det vises til kilder som bruker en av de andre benevnelsene.

Høykvalitetsrelasjoner er tett, med høy gjensidig tillit, respekt og åpenhet. Medarbeiderne får større selvstendighet, deres vurderinger tillegges vekt og medarbeiderne er mer lojale og innsatsvillige. Høykvalitetsrelasjoner assosieres med effektivitetskriterier som lav turnover, jobbtilfredshet og ekstrarolleatferd. Lavkvalitetsrelasjoner kjennetegnes av det motsatte med ansatte som opptrer som innleide konsulenter som «gjør det de må» (Arnulf 2012; Kirkhaug 2013).

Teorien legger til grunn behovet for å bli sett og anerkjent, og at nærmeste leder er en viktig person i så måte (Risan 2012; Sverdrup 2014). Hvorvidt relasjon til leder faktisk er viktig, er et av spørsmålene som min undersøkelse kan si noe om. Kanskje har andre forhold enn relasjon til leder større betydning for saksbehandlere?

LMX er forankret i rolleteori ved at den ser på roller som til dels uklare og overlappende. Det oppstår derfor forhandlinger om hvordan rollene skal forstås. Videre utfyller LMX sosial utvekslingsteori ved fokuset på relasjoner og hvordan man forstår roller i et samspill med hverandre. Selv om det ligger en utveksling eller et bytteforhold til grunn for teorien ligner ikke dette bytteforholdet på det man ser innenfor transaksjonsledelse hvor medarbeideren gjør en jobb og får betalt for dette. Til grunn for LMX ligger en relasjon mellom leder og medarbeider som er bygd «på gjensidig respekt, tillit og god kvalitet i relasjonen» (Martinsen 2010:105). Her sammenfaller LMX med transformasjonsledelse, men LMX kan sies å utfylle

transformasjonsledelse som en måte å forstå 1-1 relasjonen mellom leder og medarbeider og hvordan de «spiller hverandre gode» (Kirkhaug 2013; Martinsen 2010)

Som jeg har redegjort for over, er barnevernet preget av høy gjennomtrekk. Det vil i praksis si at en leder forholder seg til en «strøm» av saksbehandlere som kommer og går. I lys av LMX-teoriens forståelse av hvordan relasjon utvikler seg, forutsetter dette en kontinuerlig investering fra leders side for å utvikle høykvalitetsrelasjoner med nye saksbehandlere. Hvordan dette påvirker ledere er et åpent spørsmål, men en viss slitasje over tid vil ikke være overraskende.

På den andre siden fant Hans Risan i sin undersøkelse om dyadisk lederskap at det ikke nødvendigvis krever så mye å utvikle høykvalitetsrelasjoner. Det så ut som kortvarig, men hyppig kontakt og «småprat» var tilstrekkelig. Han fant at en viss grad av åpenhet fra lederens side er en forutsetning for en relasjon av høy kvalitet. Hvis lederen ikke deler noe privat eller har en viss åpenhet om egne svakheter, skaper dette avstand. Dette kan synes overkommelig for ledere i barnevernet, selv om det fortsatt forutsetter at kontrollspennet ikke er for stort (Risan 2012).

Risan fant videre at det var avgjørende at lederen lytter og viser empati overfor ansatte med problemer. Funnene viste at det var utfordrende å håndtere problemer knyttet til arbeidsplassen uten at det gikk ut over relasjoner til enkeltmedarbeidere. I tillegg til at lederen må bruke tid kan det antas at det å forholde seg til medarbeiders problemer medfører slitasje over tid (Risan 2012).

2.3.1 Utvikling av høy- og lavkvalitetsrelasjoner

Relasjonen utvikler seg ved at kommunikasjon fra den ene parten blir tolket og respondert på av den andre parten i en serie av samspill. Gjensidighetsprinsippet innebærer at et positivt utspill fra en part forplikter den andre parten til en positiv respons. Kommunikasjon mellom leder og medarbeider er ikke begrenset til språk, men omfatter også kroppsspråk. Glasø viser til hvordan «emosjonelle lekkasjer» kan avsløre et motsetningsforhold mellom det leder sier og det kroppsspråket uttrykker. En leder som kommuniserer noe verbalt og noe annet med kroppsspråket vil ha utfordringer knyttet til sin troverdighet (Glasø 2008; Risan 2012)

Når leder og medarbeider møter hverandre for første gang starter prosessen som bestemmer hvordan kvaliteten på relasjonen utvikler seg til å bli. Førsteintrykket kan ha stor betydning, og i dette møte har både leder og medarbeider med seg sine tidligere erfaringer. På denne måten kan tilsynelatende utenforliggende faktorer som for eksempel stemme eller utseende få betydning. Gjennom kontinuerlige utvekslinger går leder og medarbeider fra å være ukjente for hverandre til å bli kjent og avklare hvilken rolle de skal ha til hverandre.

Det er ikke gitt at alle relasjoner kan kategoriseres som høy- eller lavkvalitetsrelasjoner. Noen relasjoner har ikke spesielt høy kvalitet, uten at det blir problematisk for partene. Disse relasjonene kan kategoriseres som en *mellomgruppe*. Etter at rollene er avklart i første omgang fortsetter de å utvikle seg, og en relasjon av høy kvalitet kan endres til en relasjon av lav kvalitet og motsatt.

Selv om utenforliggende faktorer kan påvirke utviklingen av relasjonen ser det ut til at arbeidsprestasjoner og lojalitet utgjør hovedforklaringen på at en medarbeider utvikler en høykvalitetsrelasjon til leder. At leder og medarbeider deler verdier og holdninger kan også spille en rolle (Risan 2012). For saksbehandlere i barnevernet kan dette implisere en noe vanskelig situasjon. De arbeider innenfor krevende rammebetingelser, noe som kan påvirke hvordan deres arbeidsprestasjoner blir vurdert. I tillegg kan det utfordre saksbehandlers lojalitet hvis de opplever at de ikke har noen reell mulighet til å gjøre en god jobb innenfor den tiden og med de virkemidlene de har til rådighet.

2.3.2 Konsekvenser

Det er altså en fordel for medarbeidere å være i en høykvalitetsrelasjon. Medarbeidere med lavkvalitetsrelasjoner har ikke samme tilgang til lederens ører. Lederen forholder seg direkte til disse kun når det er nødvendig. Lavkvalitetsrelasjoner samsvarer med transaksjonsledelse og lederen klarer ikke å utvikle disse medarbeiderne i like stor grad. Hvis leders relasjon til medarbeidere får stort preg av inndeling i relasjoner av høy og lav kvalitet fører dette til forskjellsbehandling, noe som har negative konsekvenser for arbeidsmiljøet. Det ideelle er en tilstand hvor alle arbeidstakere inngår i en høykvalitetsrelasjon (Risan 2012).

Innenfor barnevernet, som i andre deler av offentlig sektor, er det fokus på ansattmedvirkning. Dette kommer fram i lover, forskrifter, verdigrunnlag og medarbeiderundersøkelser, Det er videre presisert i Oslo kommune gjennom ledelsesprinsipper og tildelingsbrev, som beskrevet tidligere. Dette er i tråd med forståelsen innenfor LMX om at høykvalitetsrelasjoner i seg selv har en verdi. Min undersøkelse sier noe om hvordan dette ser ut fra saksbehandleres perspektiv.

En konsekvens av LMX-teori er at det ikke gir mening å bedømme en leder etter en slags gjennomsnittsverdi, fordi samme leder utøver ledelse på ulik måte overfor ulike medarbeidere. Med utgangspunkt i LMX kan man si at høykvalitetsrelasjoner har mange likhetstrekk med transformasjonsledelse. På sitt beste ser man for seg at medarbeidere kan gis svært stor frihet fordi leder og medarbeider over tid har opparbeidet høy gjensidig tillit og en felles forståelse. På den måten vil medarbeideren handle i tråd med lederens ønske også når lederen ikke er tilstede (Arnulf 2012; Risan 2012).

I barnevernet er det ikke bare saksbehandlere som arbeider under sterkt tidspress, det gjør ledere også. Å ha selvstendige medarbeidere som arbeider i tråd med slik man ønsker, er kanskje en forutsetning for å overkomme oppgaver man har ansvar for. I lys av den høye gjennomtrekksraten blir derfor utvikling av høykvalitetsrelasjoner en jobb som man må gjøre igjen og igjen så lenge man er leder.

2.3.3 Psykologiske kontrakter

Utfordringen med LMX-teori er at den ikke tilfredsstillende forklarer hvordan selve bytteforholdet mellom leder og medarbeider foregår. Dette er avgjørende for å forstå hvordan ulike relasjoner utvikler seg. Forskning på psykologiske kontrakter har hatt nettopp dette fokuset. Psykologisk kontraktsteori kan derfor bidra til en bedre forståelse av hva som utveksles i relasjonen mellom leder og medarbeider og dermed hvordan LMX-relasjoner utvikles.

Begrepet psykologisk kontrakt ble først brukt av Argyris i 1960 og senere omtalt av Schein på 1980-tallet. Begrepet viste til gjensidige forventninger mellom ledere og medarbeidere utover det som står i den formelle arbeidsavtalen. Begrepet ble reintrodusert og revitalisert av Denise

Rousseau i en artikkel i 1989. Tidligere hadde fokuset vært rettet mot psykologiske kontrakter på et organisatorisk nivå. Rousseau var opptatt av hvordan løfter og forpliktelser i den psykologiske kontrakten ble opplevd og forstått av hver enkelt, og hun individualiserte således begrepet. Hun definerte psykologisk kontrakt som:

... an individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party. Key issues here include the belief that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties so some set of reciprocal obligations (Rousseau 1989:123).

Psykologiske kontrakter kan deles inn i to hovedgrupper med ulike kjennetegn. Relasjonelle psykologiske kontrakter vektlegger selve relasjonen, mens transaksjonelle psykologiske kontrakter vektlegger de økonomiske elementene. Rousseau tilførte to nye dimensjoner ved å inkludere arbeidsforholdets varighet og graden av spesifisering av prestasjonskrav. For arbeidsforhold av lang varighet får man da to typer psykologisk kontrakt omtalt som balansert kontrakt og relasjonell kontrakt. Den balanserte kontrakten kjennetegnes av høy ytelse, fleksibilitet og gjensidig støtte. Den relasjonelle kjennetegnes også av høy lojalitet, men videre av stabilitet og sterk identitet (Rousseau 1995; Einarsen og Skogstad 2005).

Det er uklart hvordan man skal kategorisere langvarige arbeidsforhold hvor transaksjonelle psykologiske kontrakter ligger til grunn i Rousseaus modell. Innenfor barnevernet kan dette være ansatte med lavt engasjement både for kjerneoppgaver, faglig utvikling og arbeidsmiljø, men uten at dette fører til at arbeidsforholdet avsluttes på den ansattes initiativ.

Hvis man innenfor barnevernet evner å inngå relasjonelle psykologiske kontrakter mellom leder og saksbehandler er det rimelig å anta at det vil ha en positiv effekt i form av lavere gjennomtrekksrate. Samtidig har forskere som har sett psykologiske kontrakter og LMX i sammenheng, funnet at brudd på psykologisk kontrakt får større konsekvenser for medarbeidere i høykvalitetsrelasjoner enn for medarbeidere i lavkvalitetsrelasjoner. Dette forklares med at brudd på psykologisk kontrakt oppleves som et større svik i en høykvalitetsrelasjon (Sverdrup 2014). Dette kan innebære at relasjonelle psykologiske kontrakter potensielt kan redusere gjennomtrekk av saksbehandlere, men samtidig blir fallhøyden større ved brudd på psykologisk kontrakt.

Man kan hevde at ansattes frihet til å inngå psykologisk kontrakt etter eget ønske er begrenset av et skjevt maktforhold mellom leder og medarbeider, og av medarbeiders tilgjengelige alternativer. Det vil ikke være mulig å tvinge saksbehandlere til å inngå relasjonelle psykologiske kontrakter. Medarbeider kan bli tvunget til å akseptere en form for psykologisk kontrakt, og konsekvensen av liten grad av frivillighet kan være at transaksjonelle forhold får større plass.

2.4 Motivasjon

Motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere* som betyr *bevege*. Motivasjon handler altså om det som beveger oss til handling og kan defineres som an «intervening process or an internal state of an organism that impels or drives it to action» (Reber 1985:454). Når noe har beveget oss til handling er det noe som bestemmer retningen og styrken på handlingen. Videre er det forhold som opprettholder atferd og noe som får atferden til å opphøre.

Motivasjon handler altså om faktorer som driver fram atferd, og disse kan på overordnet nivå deles i to: indre og ytre faktorer. Indre faktorer kan være psykologiske drivkrefter og ytre faktorer kan være belønninger eller incentiver (Svartdal 2013).

2.4.1 Ytre motivasjon

Incentivteorier tar utgangspunkt i at det er ytre belønninger eller forsterkninger som motiverer til handling. Slike teorier tar utgangspunkt i at vi er «motivert til å oppnå det vi liker, og til å unngå det vi ikke liker» (Svartdal 2013:138). For at en forventning om incentiver skal virke motiverende må incentivet ha en viss verdi i en eller annen form. Det må i tillegg være mulig å oppnå det som skal til for å utløse incentivet. Med utgangspunkt i dette perspektivet hevdes det at ansatte yter mest når de har tro på at de vil klare og nå målene og at dette vil utløse belønning som er av personlig verdi (Martinsen 2010).

Innenfor konteksten av barnevernet kan det i første omgang være fristende å betrakte slike incentiver som lite betydningsfulle. Lønnen er i utgangspunktet ikke spesielt attraktiv, spesielt

sett i lys av hvor krevende jobben er. Man får lite eller ingen økonomisk uttelling av måloppnåelse. I tillegg blir man eksponert for mange forhold de fleste ønsker å unngå. En saksbehandler forholder seg tett til barn som utsettes for skadelig omsorg, vold, seksuelle og andre typer overgrep. Samtidig skal saksbehandler utvikle et godt samarbeid med barnets foreldre, som ofte i utgangspunktet ikke ønsker noe kontakt. Det ligger i barnevernets mandat at mange mener noe om barnevernets arbeid. Ikke bare foreldre, men også samarbeidspartnere, politikere og media. I sum får man mye kritikk, men blir i tillegg utsatt for trusler og sjikaner. Når dette i stor grad oppfattes som legitimt henger det trolig sammen med barnevernets mandat (Johansen og Hansen 2016). Det ser tilsynelatende ut til at incentivteorier i liten grad forklarer hvorfor noen er motiverte til å jobbe som saksbehandler i barnevernet. Det er relativt få attraktive incentiver å *oppnå* og mange forhold å *unngå*.

2.4.2 Indre motivasjon

En helt annen tilnærming til motivasjon tar utgangspunkt i et humanistisk syn på mennesket og handler om behovet for selvaktualisering. Maslows behovspyramide sorterer under denne tilnærmingen. Begrepet behovspyramide viser til tanken om at grunnleggende fysiologiske- og trygghetsbehov må dekkes før mennesket søker å dekke behov knyttet til personlig vekst og til sist selvaktualisering. Når de grunnleggende behovene er dekket, tar behovene høyere i hierarkiet over som motivatorer. For å realisere det ultimate behov, selvaktualisering, kreves at mennesket realiserer hele sitt potensiale, noe Maslow mente kun skjer helt unntaksvis. Dette behovet skiller seg videre fra behovene lavere i pyramiden ved at tilfredsstillelse av behovet ikke demper det. Man vil tvert i mot søke ytterligere selvaktualisering. Maslows behovsteori har liten støtte fra empiriske studier. Den er likevel fortsatt aktuell, delvis fordi den belyser at det kan være andre sider ved arbeid enn lønn som er motiverende (Svartdal 2013; Aarø 2005).

Teori om selv-determinasjon (self determination theory) er en senere modell innenfor samme tradisjon. Den legger til grunn tre fundamentale behov hos menneske: Det første er behovet for kompetanse som handler om å møte og mestre utfordringer. Teorien antar at opplevelsen av mestring kan føre til at motivasjon som har sitt utgangspunkt i ytre faktorer endres til å bli indre motivert av handlingen i seg selv. Det andre behovet er autonomi og viser til behovet for

selvbestemmelse framfor å bli styrt av ytre forhold. Det siste behovet er meningsfulle relasjoner til medmennesker (Svartdal 2013; Aarø 2005:131).

Forskere innenfor denne teorien deler ikke troen på at økt ytre belønning fører til økt ytelse. Tvert imot hevder de at ytre belønning og sanksjoner kan svekke motivasjon. Dette knyttes til at ytre styring rammer behovet for autonomi og selvbestemmelse (Aarø 2005).

Når en skoleflink ung person velger å søke seg til barnevernet som saksbehandler, på tross av fraværet av ytre incitament, er det grunn til å tro at det er motivert av indre faktorer og kanskje spesielt det meningsfulle i å hjelpe utsatte barn. Spørsmålet er hva som skjer med den unge personens fundamentale behov for kompetanse, autonomi og relasjon når den entrer barnevernet i sin første saksbehandlerstilling.

Ut fra denne og lignende teorier oppnår man økt effektivitet ved å sørge for at arbeidsforholdene vekker de riktige behovene i størst mulig grad. Det vil si at når leder avstår fra kontrollerende og detaljert ytre styring utvikler ansatte kreativitet, bedre kognitiv fleksibilitet og prosesseringskapasitet, samt at man bedre tåler nederlag (Martinsen 2010; Einarsen og Skogstad 2005). Hvordan dette forholder seg innenfor barnevernet fra saksbehandlerens perspektiv, belyses i min undersøkelse.

Begge teoriene beskrevet over har blitt møtt av til dels sterk kritikk. Martinsen (2010) advarer, på bakgrunn av motivasjonsteoriens kompleksitet, ledere mot å anvende et forenklet bilde av dem for å øke effektivitet hos ansatte. Motivert atferd er i de fleste tilfeller sammensatt av ulike elementer slik at det oftest er umulig å peke tilbake på en bestemt årsak til en handling.

Jeg startet kapittelet med å synliggjøre gjennomtrekk som et betydelig problem i barnevernet. Dette fordi det sier noe om konteksten for min studie. Jeg har videre gjort rede for ledelsesteorier jeg har valgt ut som relevante for å belyse undersøkelsens problemstilling, transformasjonsledelse og LMX-teori. I delkapittelet om transformasjonsledelse har jeg også kort beskrevet transaksjonsledelse og laissez-faireledelse og gjort rede for ekstrarolleadferd. I delkapittelet om LMX har jeg kort beskrevet teori om psykologiske kontrakter som en måte å bedre forstå hvordan LMX-relasjoner utvikles. Fra psykologifeltet har jeg bragt inn

motivasjonsteori fordi forskjellene på ytre og indre motivasjon kan sees i sammenheng med ulike tilnærminger til ledelse.

3 Metode

I dette kapitlet gjør jeg rede for forskningsmetode og hvordan jeg konkret har gått fram i undersøkelsen. Underveis vil jeg drøfte utfordringer jeg har møtt, spesielt knyttet til min rolle og rekruttering av informanter, samt hvilke konsekvenser det har fått. Jeg gjør videre rede for analytisk tilnærming og etiske refleksjoner.

3.1 Undersøkelsens design

I undersøkelsen er jeg opptatt av betydningen av relasjon til leder slik det oppleves fra saksbehandlers ståsted. Jeg er interessert i saksbehandleres egne erfaringer slik de opplever, forstår og fortolker den. Valg av metode må gjøres ut fra hvilket tema og problemstilling man ønsker å undersøke. Kvalitative metoder brukes når man ønsker å undersøke fenomener i dybden og forstå hvilken mening og betydning fenomenet tillegges. Dette er forhold som ikke kan undersøkes ved kvantitative metoder, og jeg har derfor valgt kvalitativ metode. I min problemstilling er kontekst viktig. Det taler også for å velge en kvalitativ metode. Kvalitativ metode gir analytiske beskrivelser som skaper grunnlag for å oppdage mønstre eller spesielle kjennetegn i empirien (Thagaard 2013; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Når man ønsker å forstå fenomeners betydning og mening får fortolkning en sentral plass. Dette etablerer en sammenheng mellom kvalitative metoder og fortolkende teorier som for eksempel fenomenologi (Thagaard 2013:14). «Fenomenologi er et omfattende felt innenfor filosofisk teori, og representerer en forståelsesform der menneskers erfaringer regnes som gyldig kunnskap» (Malterud 2013:45). Innenfor fenomenologien søker man å forstå et fenomen på grunnlag av perspektivet til de man studerer, med andre ord beskriver man verden slik den ser ut fra deres ståsted. Det betyr at det ikke er fenomenet i seg selv som står i sentrum, men informantenes oppfatning av fenomenet.

Et fenomenologisk utgangspunkt framstår derfor som den mest hensiktsmessige tilnærmingen i min studie. Med utgangspunkt i saksbehandlers subjektive opplevelser søker jeg å få en større forståelse av den dypere mening i deres erfaringer. Hvis det er mulig å beskrive fellestrekk eller vesentlige kjennetegn i saksbehandlernes erfaringer slik de opplever dem, kan det gi grunnlag for en mer generell forståelse av fenomenet jeg undersøker. Dette er formålet med fenomenologisk analyse (Malterud 2013; Thagaard 2013) og får som naturlig konsekvens at jeg kun har saksbehandlere som informanter.

Jeg vurderte om jeg skulle bruke individuelle intervju eller fokusgrupper. Jeg ønsket i utgangspunktet å ha fokusgrupper, men var bekymret for at det ble vanskelig å gjennomføre i praksis fordi man da må lage avtaler med en større gruppe informanter samtidig. Jeg valgte likevel fokusgrupper, men mine bekymringer skulle vise seg og ikke være ubegrunnede.

3.1.1 Fokusgrupper

Fokusgrupper sorteres under intervju og kjennetegnes ved gruppesamspill rundt et emne som forskeren har bestemt. Metoden er spesielt godt egnet for å undersøke erfaringer, holdninger og meninger der mange personer samhandler. Fokusgrupper produserer konsentrerte data om sosiale grupperes fortolkninger, holdninger og meninger til et fenomen på en tilgjengelig, tidseffektiv og lite inngripende måte. Den mindre strukturerte formen gjør det mulig for uforutsette fenomener å komme fram. Jeg har selv positive erfaringer med fokusgrupper og har opplevd at diskusjonen flyter fritt rundt både åpne og skjulte holdninger og verdier. For min forskning synes fokusgrupper derfor som en egnet metode (Halkier 2010; Thagaard 2013; Nøtnæs 2001).

Mine erfaringer om at diskusjoner flyter fritt kan også betraktes som en ulempe ved fokusgrupper. Det kan være en tendens til at deltakerne lar seg rive med og sier lite gjennomtenkte ting som de senere ønsker å modifisere eller trekke tilbake. Dette kan forstås på to måter. Enten som at de har sagt ting de faktisk ikke mener, eller at de har sagt ting de mener, men som i ettertid oppleves som upassende. Uansett årsak kan det gjøre data vanskeligere å tolke (Nøtnæs 2001).

En annen ulempe med fokusgrupper er at dominerende synspunkter eller personer kan ta stor plass. Det kan oppstå et gruppepress hvor de mindre dominante, eller de med synspunkter og erfaringer som avviker fra normen, vegrer seg for å komme fram. På den måten underrapporteres avvikende synspunkter og erfaringer. En slik dynamikk vil føre til konformitet og polarisering i materialet (Thagaard 2013; Halkier 2010)

Moderatorrollen i fokusgrupper kan være krevende. Moderatoren må gi gruppen et uformelt preg og få deltakerne til delta aktivt. Videre må moderator sørge for at det gruppen snakker om er relevant, og at det kommer fram så mange forskjellige meninger og erfaringer som mulig. Det er derfor ønskelig med erfarne moderatorer (Halkier 2010; Nøtnæs 2001). Jeg vurderte at min bakgrunn som sosialarbeider og leder var et godt utgangspunkt for å mestre moderatorrollen.

Som moderator for fokusgruppen har jeg en dobbeltrolle. Som moderator er jeg student og forsker, men jeg antok at informantene kjente til at jeg er barnevernleder i en av Oslos bydeler. I forkant av fokusgruppen var jeg forberedt på at det kunne bli problematisk. Jeg måtte selvfølgelig sørge for at jeg ikke kjente noen av informantene fra før, men var likevel usikker på om de ville forholde seg til meg først og fremst som student og forsker eller som barnevernleder med den makten det innebærer. Jeg var bekymret for om informantene ville tilpasse det de sa for å gjøre et godt inntrykk på meg. Jeg forberedte meg til fokusgruppeintervjuet med det for øye å presentere meg selv og kommunisere på en måte som ville redusere avstand.

I ettertid har jeg følt meg litt dum fordi jeg var så høy på meg selv i min bekymring for dette. Jeg har undret meg hvorvidt min dobbeltrolle i fokusgruppeintervjuet hadde motsatt effekt. Kanskje informantene opplevde fokusgruppen som en mulighet til å snakke fritt til en barnevernleder bundet fast i rollen som student, og at det viktige ble å tydeliggjøre hvor krevende saksbehandlerrollen er. Hvis dette er tilfellet kan man anta at det har påvirket materialet i betydelig grad.

3.1.2 Utvalg og rekruttering

Til fokusgrupper må utvelgelsen være analytisk selektiv slik at nødvendige egenskaper blir representert i utvalget (Halkier 2010). I min forskning innebar det at deltakerne måtte ha stillinger som saksbehandlere innenfor barnevernet. Jeg vurderte videre at deltakerne burde ha minst to års erfaring i stillingen for å sikre relevante data.

Halkier understreker viktigheten av at deltakerne i fokusgruppen opplever at «de har noe å fare med. Hvis det er store forskjeller i folks erfaringsgrunnlag, kan det være vanskelig å kommunisere med hverandre» (Halkier 2010:32). Ved å samle kun saksbehandlere vurderte jeg at forskjellene ikke ville bli for store, selv om jeg antok at det ville være stort språk i hvor lang erfaring informantene hadde.

Trygghet er viktig for at samspillet i fokusgruppene skal bli godt. Det vil være et argument for å etablere fokusgrupper av personer som kjenner hverandre fra før. På den andre siden øker det sosial kontroll i fokusgruppen, og gjør at mye informasjon kan forbli uuttalt fordi deltakerne tar den for gitt. Jeg ønsket derfor å sette sammen fokusgrupper hvor alle kjente minst én annen deltaker, samtidig som minst to var ukjente.

Rekruttering kan i hovedsak gjøres på to måter. Enten ved å kontakte ukjente, mulige deltakere, eller ved å bruke eget nettverk. Hvis man bruker eget nettverk, bør det gjøres slik at man ikke ender opp med å kjenne deltakerne (Halkier 2010). Jeg planla å ta i bruk begge metoder, om nødvendig. Jeg ville starte med å sende ut en invitasjon til potensielle deltakere. Hvis det ikke ga mange nok deltakere, ville jeg bruke eget nettverk for å *skyve på prosessen*.

Når fokusgrupper er den eneste kilden til dataproduksjon, anbefales det minst seks fokusgrupper. Denne anbefalingen er imidlertid knyttet til større forskningsprosjekter. Utfordringen var å finne et antall som gir tilstrekkelig med data, samtidig som bearbeiding og analyse av data er overkommelig (Halkier 2010). Jeg vurderte at tre fokusgrupper balanserte de to hensynene. I tillegg ville jeg utføre et pilotintervju for å trene og teste. Hvis pilotintervjuet ble vellykket, kunne data fra denne fokusgruppen tas inn i materialet.

Fokusgrupper kan bestå av få eller mange deltakere, og det er knyttet fordeler og ulemper til begge (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010). Jeg ønsket å gjennomføre fokusgrupper

med 5 deltakere i hver gruppe. Jeg vurderte det som en god størrelse for å få fram informasjon som var både bred nok og dyp nok til å belyse problemstillingen.

Rekrutteringsprosessen bød på større utfordringer enn jeg var forberedt på. I ettertid har jeg skjønt at jeg trodde at en henvendelse fra en barnevernlederkollega i en annen bydel ville bli mottatt med større velvilje enn fra en vilkårlig student. Jeg startet med å sende ut en invitasjon til alle 14 barnevernledere i Oslo i begynnelsen av desember (se vedlegg). Jeg sendte invitasjonen fra min private e-post for å unngå rollesammenblanding, selv om jeg antok de fleste kjente igjen navnet mitt. Fra de fleste fikk jeg ikke svar i det hele tatt. Jeg fikk to svar som åpnet for at de kunne delta, men ingen navn. I begynnelsen av januar sendte jeg en tekstmelding til alle som ikke hadde sagt nei. Jeg sendte tekstmelding fordi jeg vet av erfaring at man som barnevernleder har et nært og kjært forhold til telefonen. Responsen var mye bedre enn på e-post, og etter mange meldinger fram og tilbake hadde jeg navn på åtte informanter.

Med navnet på åtte saksbehandlere var neste utfordring å få samlet disse på samme sted til samme tid. Løsningen lå i at jeg, som selv er ansatt i Oslo kommune, har tilgang på alles kalender. Jeg inviterte via kalender og skrev en kort følgetekst med invitasjonen. To gav tilbakemelding om at de ønsket å delta gjennom telefonintervju. Om det var barnevernleder eller saksbehandler som har «mistet» informasjonen om at det skulle være fokusgrupper vet jeg ikke, men etter at dette var avklart ønsket fortsatt informantene å delta.

Jeg vurderte å dele de åtte i to fokusgrupper. Det var mindre enn jeg hadde tenkt, men likevel bedre enn én. Når jeg likevel ikke gjorde det, var det begrunnet i at jeg var redd for at noen kom til å melde forfall. Jeg var forberedt på at forfall kunne komme samme dag, og da ville jeg stå i en vanskelig situasjon. Det ville være vanskelig å avlyse for å lage en ny avtale, samtidig som gruppen ville bli så liten at det knapt kunne kalles en fokusgruppe. Det endte derfor med at jeg planla å samle alle åtte i én fokusgruppe.

Hvis jeg ikke hadde vært avhengig av progresjon i arbeidet fram mot frist, kunne jeg forsøkt å rekruttere i flere omganger. Jeg vurderte å bruke min profesjonelle rolle mer aktivt, men det ville vært etisk problematisk. I tillegg kommer det i konflikt med mitt ønske om ikke «å mase». En annen mulighet var å rekruttere ved å gå utenom barnevernlederne. Selv om jeg

grublet på ulike måter å gå fram på, fant jeg ikke en framgangsmåte jeg vurderte som akseptabel sett opp mot etiske hensyn og overfor barnevernlederne.

Fram mot gjennomføringen av fokusgruppen bekreftet alle at de kom. Heldigvis kom det kun et forfall, og det kom samme dag som gjennomføringen. De syv informantene som deltok i fokusgruppeintervjuet kom fra til sammen fire bydeler med ulik størrelse og demografiske kjennetegn. Barneverntjenestene er videre av ulik størrelse. De representerer således til en viss grad ulikhetene innenfor Oslos bydeler. Informantene har grunnutdanning som barnevernspedagog eller sosionom. Noen av informantene har erfaring fra barneverntjenester i andre bydeler i Oslo eller andre steder i landet tidligere. Flere har arbeidserfaring fra andre områder innenfor barnevernet, for eksempel barneverninstitusjon, eller fra områder utenfor barnevernet. Lengde på erfaring fra barnevernet varierte fra et halvt år til 17 år. Flere av informantene oppgav at de hadde ansvarsområder utenfor ren saksbehandling av enkeltsaker. Alle informantene var kvinner. Den ene som meldte forfall var en mann.

Når man kun har hatt én fokusgruppe er det vanskelig å si materialet er typisk for akkurat denne gruppen, eller om det er typisk for tilsvarende informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Selv om det hadde vært ønskelig med flere fokusgrupper, opplevde jeg metning i empirien (Halkier 2010). Det vil si at jeg tror flere fokusgrupper med informanter rekruttert på samme måte, ikke nødvendigvis ville tilført noe nytt. Det er en del funn som har forundret og overrasket meg. For å finne ut mer om dette, måtte jeg trolig enten rekruttert annerledes eller gjennomført undersøkelsen på en annen måte. Hvis jeg for eksempel hadde visst noe om informantenes erfaringer med ulike tilnærminger til ledelse, kunne det gitt større klarhet i forhold som er uklare.

3.1.3 Intervjuguide og gjennomføring av fokusgruppeintervjuet

Å finne ut konkret hvordan jeg skulle gjennomføre fokusgruppeintervjuet ble en lengre prosess med prøving og feiling. Jeg ønsket å fange opp saksbehandlerens egne perspektiver. Utfordringen besto i hvordan jeg skulle få informantene til å snakke om det jeg var interessert i, uten å introdusere kategorier ut fra min bevisste forforståelse om hvilken betydning relasjon til leder kan ha for saksbehandlere. For eksempel ønsket jeg ikke å stille spørsmål som: Hvordan påvirker relasjonen til leder din trivsel og motivasjon? Jeg antok at en slik måte å

stille spørsmål på ville gi forholdsvis lette tilgjengelige svar på problemstillingen, hvor faren var at data ville bli intetsigende fordi det åpenbart finnes *riktige* svar.

Ut fra min tilnærming hvor saksbehandlers opplevelser står i sentrum, ønsket jeg i større grad et innenfra og nedenfra-perspektiv hvor informantene introduserte kategoriene. Dette kunne åpne opp for deres forståelse av fenomenet relasjon til leder og hvilke mekanismer som er i spill. Metoden måtte være tilstrekkelig åpen og egnet til å fange opp kompleksitet, samtidig som den måtte være tilstrekkelig avgrenset og fokusert.

På bakgrunn av ovenstående endte jeg med å gå bort fra tradisjonell spørreplan for fokusgrupper og heller la meg inspirere av en metode utviklet av Irene Levin i hennes forskning på stefamilier. I forskningen gjennomførte hun individuelle intervjuer med voksne og barn som inngikk i stefamilier. Metoden er tredelt. I første del lager informantene en liste over hvem de regner som en del av sin familie. I andre del blir navnene på listen overført til brikker. Informantene plasserer brikkene innenfor et kvadrat ut fra hvor nær de vurderer hver enkelt er seg selv. Tredje del er en samtale hvor listen og kartet fra del en og to danner grunnlaget for utdyping og konkretisering. Metoden er senere brukt i Norge og internasjonalt for å undersøke relasjoner, og er videreutviklet til å utforske fenomener som for eksempel omsorgsovertakelser innenfor barnevernet (Levin 1994; Hommersand 1990; Moxnes m.fl. 2001; Juozeliunienė 2008).

I tilpasningen til min studie og bruk av fokusgruppemetodikk, utarbeidet jeg en intervjuguide og et hovedspørsmål (se vedlegg). I fokusgruppen fikk hver informant utdelt et ark hvor hovedspørsmålet sto øverst. De ble instruert i å skrive ned stikkord hver for seg.

Hovedspørsmålet lød som følger:

Tenk på en god leder du har eller har hatt hvor samspillet mellom dere fungerte godt. Hvilke elementer gjorde at det fungerte godt? Hvis det er vanskelig, tenk på en konkret situasjon. Bruk 2-3 minutter på å skrive stikkord.

Dette tilsvarer første del av Levins metode. Det som kommer fram i første del er hver saksbehandlers konkrete og kontekstuelle oppfatning. I alle kvalitative undersøkelser vil

intervjuer være en større eller mindre viktig del av konteksten. I en fokusgruppe inngår i tillegg de andre informantene i konteksten.

I andre del spurte jeg informantene etter tur om hva de hadde skrevet. Med utgangspunkt i svarene skrev jeg ned stikkord på flippover. Når informantene i første del arbeidet individuelt kommuniserte de i hovedsak med seg selv og det fanget opp deres spontane assosiasjoner. Stikkordene på flippoveren dannet en felles referanseramme som jeg og alle informantene delte (Levin 1994).

På denne måten kom det fram hvilke tema informantene opplevde som meningsfulle og viktige, og det er informantene selv som besitter kunnskapen om hva hun legger i hvert element. Det var denne kunnskapen jeg søkte å utdype i tredje del, tilvarende Levins individuelle intervju. Jeg ba fokusgruppen reflektere rundt hvert av temaene. Som moderator brukte jeg spørsmål for å få fram likheter og ulikheter i refleksjoner rundt hvert av temaene, samt eventuelle sammenhenger mellom de forskjellige temaene. Underveis gjorde jeg ett forsøk på å styre dem spesifikt, og brukte ett av kontrollspørsmålene fra intervjuguiden. Det var: Er relasjon til leder i det hele tatt viktig?

Under datainnsamlingen gjorde jeg lydopptak. Jeg hadde invitert med en hjelper som tok skriftlige notater av inntrykk, prosesser i gruppa, kroppsspråk etc. som ikke går fram av lydopptakene. Lydopptakene ble transkribert i sin helhet og utgjorde datamateriale som ble analysert.

3.2 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Begrepene som brukes innenfor dette området stammer fra kvantitativ forskningstradisjon. Herfra kommer også forståelsen av hvilke krav som stilles for å si at forskningen holder metodisk mål. Kvalitativ forskning skiller seg vesentlig fra kvalitativ forskning, og det stilles derfor andre krav for å betrakte forskningen som kvalitativ god (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

3.2.1 Reliabilitet - troverdighet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig data er. Innenfor kvalitativ forskning brukes ofte begrepet troverdighet. Det knyttes fortsatt til undersøkelsens data. Hvilke data brukes? Hvordan er data innhentet og hvordan er de bearbeidet?

Når man ønsker høy reliabilitet er det for å motvirke tilfeldig subjektivitet. Man styrker påliteligheten gjennom å beskrive forskningsprosessen på en åpen måte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Min undersøkelse har svakheter, men jeg har beskrevet forskningsprosessen åpent og inngående. Det omfatter valg jeg har gjort underveis, ambisjoner jeg har hatt som ikke har latt seg oppfylle og refleksjoner jeg har gjort rundt ulike spørsmål. Dette gir grunnlag for at en annen forsker kan se på min studie og vurdere den på en realistisk måte med alle styrker og svakheter.

3.2.2 Validitet - bekreftbarhet

Validitet handler om hvorvidt vi måler det vi tror vi måler. Innenfor kvalitativ forskning brukes ofte begrepet bekreftbarhet. Det viser til i hvilken grad undersøkelsens data avspeiler de fenomenene vi ønsker å undersøke. Dette avhenger av metodens egnethet.

Validitet avgjør om det forskeren har funnet ut kan regnes som gyldig, vitenskapelig kunnskap. På samme måte som reliabilitet styrkes validitet ved å være åpen om hvordan forskningen er gjennomført (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Dette mener jeg at jeg har vært slik jeg har beskrevet over. Det er videre avgjørende at forskeren er kritisk til egne tolkninger og vurderer om det finnes alternative tolkninger av data som er relevante. Her oppstår et paradoks i min forskning. Fordi funnene er så langt fra det jeg forventet å finne, har jeg i aller høyeste grad lurt på hva dette skyldes.

3.2.3 Overførbarhet

Overførbarhet innenfor kvalitativ forskning er knyttet til om beskrivelser, fortolkninger og forklaringer kan være nyttige på andre områder enn det som studeres. Overførbarhet er ikke

nødvendigvis et mål innenfor kvalitativ forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

I min studie har jeg ønsket å finne ut noe som angår barnevernet i Oslo. Jeg har gjort rede for forhold som jeg mener setter barnevernet i Oslo i en særstilling. Dette, sammen med utfordringer knyttet til rekruttering av informanter og min dobbeltrolle som student og barnevernleder gjør at jeg vurderer overførbarheten som begrenset. Jeg mener likevel at undersøkelsen sier noe om hvordan *noen* saksbehandlere opplever *deler* av sin hverdag i barnevernet og hvilken betydning relasjon til leder har.

3.3 Analytisk tilnærming

Som analytisk metode brukte jeg Kirsti Malteruds (2013) systematiske tekstkondensering. Metoden bygger på en fenomenologisk tilnærming. Men før jeg kunne starte på analysens fire trinn måtte materiale transkribes. Jeg laget først en transkribering i tråd med Halkiers (2010) anbefalinger. Det vil si jeg forsøkte å få med alle typer lyder, pauser, usammenhengende setninger og når informantene snakket i munnen på hverandre.

Malterud peker på at når man omformer tale til tekst skjer det alltid en fordreining av virkeligheten, og at en direkte gjengivelse heller ikke nødvendigvis garanterer en god gjengivelse av det som skjedde. Hun er opptatt av faren for å latterliggjøre informantene gjennom å gjøre talespråk om til tekst (Malterud 2013). Med utgangspunkt i den første transkriberingen laget jeg derfor en modifisert transkribering slik Malterud åpner for at man kan gjøre.

I den modifiserte transkriberingen tok jeg bort «ehh», «hmmm» og «mmm» der jeg vurderte at det ikke hadde noe spesifikt innhold. Disse ble erstattet med tre prikker. Pauser ble markert på samme måte. Jeg tok videre vekk en del muntlige vendinger som «da», «på en måte» og «likksom», men disse ble beholdt der de framsto som en naturlig del av en setning.

Jeg endret ikke på ordbruk eller innebygde selvmotsigelser i utsagn. Jeg brukte utropstegn og understrekinger for å understreke kraft i utsagn, og gåsetegn der informantene kommer med utsagn som tillegges en annen. Andre uttrykk eller hendelser, for eksempel latter, ble

kommentert i parentes. I analysen var det i hovedsak den modifiserte transkriberingen jeg brukte, men med mulighet til å gå tilbake til den første transkriberingen.

Med utgangspunkt i den modifiserte transkriberingen gjennomførte jeg den systematiske tekstkondenseringen steg for steg gjennom de fire fasene Malterud beskriver. I praksis var arbeidet ikke så ryddig, og jeg måtte prøve meg fram med ulike praktiske løsninger. Underveis i prosessen dukket det opp nye sammenhenger eller nye måter å forstå utsagn på. Jeg måtte derfor ha en fleksibel tilnærming og gå fram og tilbake mellom de ulike trinnene i analyseprosessen for å identifisere kategorier og undergrupper.

Slik jeg leser Malterud anbefaler hun ikke omfattende bruk av sitater (Malterud 2013:116-117). Jeg valgte å gå bort fra Malterud og følge anbefalinger fra veiledning om mer omfattende sitatbruk.

3.4 Etiske refleksjoner

3.4.1 Krav om informert samtykke

Informert samtykke innebærer at samtykket skal være avgitt uten ytre press, samt at informanten skal ha tilstrekkelig informasjon til å forstå hva han eller hun samtykker til (De nasjonale forskningsetiske komiteene u.å.). I min forskning så jeg to utfordringer knyttet til dette. Den ene oppsto under rekrutteringen. Når saksbehandlere blir bedt eller spurt av sin leder om og delta kan dette oppleves som press. Den andre utfordringen var knyttet til min rolle som leder i barnevernet i Oslo. Informanter kunne føle seg presset til å delta for ikke å stille seg i et dårlig lys hos meg.

Det kunne videre tenkes at informanter så på deltakelse som en mulighet til å oppnå noe. Dette ville være knyttet til min rolle som leder. Halkier er opptatt av at man som forsker ikke skal love noe man ikke kan holde (Halkier 2010:75). Det ble derfor viktig å være bevisst min dobbeltrolle, og den makten jeg har eller tilskrives i min lederrolle.

Under gjennomføringen av fokusgruppeintervjuet hadde jeg med meg et samtykkeskjema til hver av informantene. Jeg gikk gjennom det og informantene skrev under. En av informantene kommenterte at jeg brukte lydopptak. Selv om det sto uttrykkelig i invitasjonsbrevet jeg hadde sendt til hennes leder, var hun ikke klar over det. Dette var uheldig, men ikke overraskende ut fra min egen erfaring med at informasjon «siles».

3.4.2 Krav om konfidensialitet

Krav om konfidensialitet innebærer at all informasjon om personlige forhold skal behandles konfidensielt. Videre at informanter, og i mitt tilfelle bydeler, ikke skal kunne identifiseres. Materiale skal oppbevares og tilintetgjøres forsvarlig når prosjektet avsluttes (De nasjonale forskningsetiske komiteene u.å.).

I mitt prosjekt framsto dette som lite bekymringsfullt. Personopplysninger var ikke nødvendige eller relevante. I transkriberingen ga jeg deltakerne pseudonymer og benevnte bydelene de kom fra med hver sin bokstav. Jeg visste ikke på det tidspunktet om det kunne være interessant å skille ut hvem som sa hva, men fant senere ut at det hadde en viss interesse knyttet til enkelte elementer i drøftingen. Å anonymisere bydel vurderte jeg som nødvendig først og fremst fordi det er lettere å identifisere ledere og at tema som sådan kan oppleves som sensitivt. Som ansatt i barnevernet har jeg lang erfaring med å håndtere konfidensielt materiale og god tilgang på sikker lagring både for elektronisk materiale og dokumenter på papir.

Jeg startet fokusgruppeintervjuet med en presentasjonsrunde hvor jeg ba deltakerne om å fortelle kort om navn, arbeidssted, utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring innenfor barnevernfeltet. Denne delen transkriberte jeg i et eget dokument, og opplysninger herfra er brukt i en fellesbeskrivelse av deltakerne, for eksempel at informantene har fra et halvt års til 17 års erfaring.

4 Resultater og drøfting

Som det går fram av invitasjon og intervjuguide (vedlegg), var mitt utgangspunkt en positiv tilnærming. Jeg ville finne ut hvilke muligheter og ressurser som ligger i relasjonen til leder for saksbehandlere, og hva som skal til for å utløse disse. Denne tilnærmingen har gjort det krevende å svare på problemstillingen og forskningsspørsmål fordi materialet i stor grad preges av mer negative erfaringer og beskriver bedre hva som kan gå galt i relasjonen. Til tross for dette mener jeg materialet kan bidra til å belyse problemstilling og forskningsspørsmål. Det er dette jeg vil presentere og drøfte i lys av teori i kapittel 4.

Kapittel 4 er delt i tre delkapitler hvor de to første belyser hvert sitt forskningsspørsmål. Det første delkapitlet handler om elementer i relasjonen til leder som reduserer stress i hverdagen for saksbehandlere. Tre ulike funn presenteres og drøftes. Det andre delkapitlet handler om elementer i relasjonen til leder som påvirker trivsel og motivasjon, og fem ulike funn presenteres og drøftes. Noen funn kan knyttes til begge forskningsspørsmålene. Disse er presentert og drøftet der jeg har vurdert at de har sterkest betydning.

I det siste delkapitlet tar jeg opp et overraskende funn, nemlig at det er delte meninger blant saksbehandlere på om man trenger en leder, og drøfter dette. Dette belyser ingen av forskningsspørsmålene direkte, men belyser forutsetningen for forskningsspørsmålene som er at leder har en betydning.

4.1 Elementer i relasjonen til leder som reduserer stress i hverdagen for saksbehandlere

Dette delkapitlet presenterer og drøfter funn knyttet til det første forskningsspørsmålet. Det første funnet dreier seg om hvordan det at leder tar ansvar for organisering og prioritering av arbeidsoppgaver og personalressurser, virker stressreducerende for saksbehandlere. Det andre funnet viser at relasjon til leder er en mulighet for å få bistand og støtte når arbeidspresset blir for stort. Det virker stressreducerende, og kan i tillegg knyttes til trivsel og motivasjon. Det siste funnet viser hvordan emosjonell ivaretagelse reduserer stress.

4.1.1 At leder tar ansvar for organisering og prioritering

Det første funnet viser at relasjon til leder får betydning for saksbehandler når leder kjenner og tar ansvar for sine arbeidsoppgaver. Dette innebærer at leder tar ansvar for struktur, organisering, fordeling og prioritering av oppgaver. Det får videre betydning at leder treffer nødvendige beslutninger. Når leder gjør dette virker det stressreducerende for saksbehandlere. Det stressreducerende elementet er knyttet til at saksbehandleroppgavene blir utført som planlagt og uten forsinkelser.

Alle informantene er opptatt av at leder må være tydelig og ta sitt lederansvar som et sentralt element i relasjonen til leder. Flere informanter henviser til rutiner og hvordan det er definert hvem som har ansvar for hvilke arbeidsoppgaver. Det bidrar til trygghet i relasjonen og forutsigbarhet i arbeidshverdagen når lederen utfører sin del.

At det er trygt på en måte. At du vet at de over deg tar sitt ansvar. Så er det alltid ting man kan være enig og uenig om også, men det er på en måte ikke mitt ansvar. Jeg trenger ikke å måtte tenke på det. Det jeg at min leder vet at er i sine arbeidsoppgaver og sin beslutning. Så det vil føles trygt.

Funnene peker i retning av ønske om en oppgaveorientert leder som tar lederansvaret og ordner opp. Det er tilsynelatende lite fokus på relasjon og hvordan denne utvikles, med unntak av at leder ikke må love noe hun ikke kan holde. På den andre siden etableres en sammenheng mellom tydelig fordelte oppgaver og en følelse av trygghet. Det er naturlig å tenke at trygghet er et relasjonelt element som er til stede i en relasjon av god kvalitet. Samtidig knyttes trygghet eksplisitt til at det avgrenser saksbehandlers ansvar. Saksbehandler trenger ikke forholde seg til helheten, men kun ta ansvar for sine oppgaver. Det ser derfor ut til å beskrive transaksjonsledelse og peker i retning av en transaksjonell psykologisk kontrakt. Det er videre vanskelig å finne spor av indre motivasjon (Bass 1990; Svartdal 2013).

En informant uttrykker særskilt viktigheten av at lederen ikke lover noe hun ikke kan holde.

Eller lar være å love, hvis man ikke klarer å... Eller at man sier at: «Hei, det ser litt vanskelig ut. Kan vi ta det til neste uke?» Okay, helt greit... enn å si at jeg gjør det til i morgen.

En leder som lover noe hun ikke holder løper en risiko for å bli kategorisert som en laissez-faireleder. Innenfor LMX-teori vil det å love noe uten å holde det være en utveksling som skader respekt og tillit i relasjonen (Busch 2012; Kirkhaug 2013). Det er samtidig vanskelig å se hvor gjensidigheten er i denne utvekslingen, altså hva som er saksbehandlers bidrag. På den andre siden er det et viktig poeng at leder gjerne kan si at hun ikke kan gjøre noe, altså la være å love noe hun ikke er sikker på at hun rekker. Saksbehandler ser ikke ut til å forvente at leder skal rekke alt, og dette kan forstås som hennes bidrag i utvekslingen.

Informantene resonnerer på forskjellige måter rundt hvordan det å ha en leder som tar sitt lederansvar virker stressreducerende. En informant knytter det til prioritering av arbeidsoppgaver.

Så er det veldig deilig å få høre at: «Den der kan vente til mandag.» At noen andre bare sier det. Du vet det kanskje, men... .. Det er veldig stressreducerende!

En annen informant knytter det til akuttsaker, at «det er lederen som må hjelpe med å rydde opp i tankene». En tredje er inne på det samme og uttrykker en sammenheng med i hvilken tilstand man går hjem i.

... sånn at man kan gå hjem og roe seg og tenke at: «Okay, nå fikk vi ryddet opp i noen ting jeg lurte på». Man har en plan. Eller nå ble det fordelt noe ansvar. Noe som gjør at det kan være stressreducerende på deg selv da, men hvis du går med alle disse tingene på egen hånd ...

En siste informant knytter det stressreducerende elementet med en leder som tar lederansvar direkte til jobbutførelsen.

... hvis det er alvorlige saker ... det kanskje er viktig at man er to saksbehandlere. Og at lederen tar ansvar for strukturen og organiseringen sånn at man ikke kjenner ekstra stress ved å sitte med det alene. Da er det vanskeligere å ta gode beslutninger eller komme med gode forslag enn hvis man har noen å sparre med underveis. Og kanskje hjelpe deg med å fordele oppgavene og enn at du selv må fly rundt og finne ut: «Hvem kan hjelpe meg med dette her nå?»

Funnene beskriver en rekke forventninger til leder. Hun skal være tydelig og organisere og fordele oppgaver og ressurser. Videre skal hun holde det hun lover og hjelpe saksbehandlere å prioritere oppgaver, samt rydde opp i tanker slik at man ikke tar med seg jobben hjem. Dette resulterer i en klarhet for saksbehandlere rundt hva som er deres ansvar og oppgaver, noe som gir trygghet og virker stressreducerende. Fokus er på oppgavene og hva saksbehandler trenger for å få de gjort.

En informant tar høyde for at en leder har ansvar for mange saksbehandlere som hver for seg følger opp mange enkeltsaker.

Men så er det viktig at man gir tilbakemelding hvis man har saker som... tenker man at: «Dette klarer jeg ikke å stå i alene». At man gir en tilbakemelding på det også for jeg tenker at man skal ikke gå i den fella at man tenker at lederen har oversikt hele tiden. Jeg tenker at det kan man kanskje ikke ha i alle saker til alle saksbehandlerne han skal følge opp.

En annen informant reflekterte over hva hun trenger en leder til, og hvilke konsekvenser det har får hvem som egentlig bør bli ledere.

... jeg synes ikke det er alle som passer til å være ledere i utgangspunktet. At ikke lang erfaring i seg selv tilsier at du skal bli leder. At noen ganger er ikke den faglige kunnskapen det du har en leder for heller. Det er lederen. Det å ta lederansvar. ... Faglig hjelp kan jeg ofte få hos kollegaer, men en leder er en leder på en måte.

Med utgangspunkt i tanken om gjensidighet som ligger i både teori om psykologiske kontrakter og LMX, er det lite fokus på saksbehandleres bidrag. Det må likevel være rimelig å anta at det underforstått er å utføre de oppgavene de har fått fordelt. Det antyder et fokus på innom-rolleatferd og ikke ekstrarolleatferd. Selv om leder oppfyller de forventningene som funnene viser, er det ingenting som tyder på at det utløser gjensidighetsnormen med ekstrarolleatferd som resultat (Einarsen og Skogstad 2005).

Blir det da en rimelig antakelse å plassere alle saksbehandlere i en felles gruppe med lavkvalitetsrelasjoner som «gjør det de må»? En alternativ forklaring kan være at funnene

beskriver en grunnstruktur som er absolutt nødvendig for at saksbehandlere skal kunne utføre sine kjerneoppgaver. Dette vil i så fall kunne forstås ut fra en forståelse av at transaksjonsledelse som grunnleggende styringsatferd må være på plass før det er mulig å utøve transformasjonsorientert ledelse (Arnulf 2012:65). På den måten kan man betrakte funnene som en beskrivelse av «minimumskrav» fra saksbehandlers side på hva som må være på plass for at de skal kunne utføre kjerneoppgavene i stillingen som saksbehandler.

4.1.2 Bistand og støtte

Det andre funnet viser at relasjonen til leder får betydning for saksbehandler når arbeidspresset blir for stort og saksbehandler ber om støtte, bistand eller mindre å gjøre. Når saksbehandler får dette virker det stressreducerende. I tillegg påvirker det trivsel og motivasjon. Hvis leder ikke kommer saksbehandlere i møte knyttes det til mangel på respekt.

Et viktig budskap fra informantene er at det er tøft å jobbe som saksbehandler i barnevernet. De beskriver høyt arbeidspress med mange oppgaver som skal gjøres innenfor den tiden de har til rådighet. Flere informanter er opptatt av at når de sier fra om at arbeidspresset blir for stort må leder ta det på alvor. Flere informanter knytter dette til å oppleve å bli respektert av lederen.

Det er noe med den jobben vi står i at det er et veldig arbeidspress. Med saksmengde og mangel på tid. Og hvis du gir beskjed en to tre ganger og da «Nå går det over styr, nå klarer jeg ikke å gjøre en god jobb». Fordi jeg ikke blir møtt på det og blir vist respekt for det på det jeg sier at nå er det for mye. Og hvis du må sette deg ned å slå i bordet før du blir hørt, da føler jeg at det er mangel på respekt.

Her ser vi et resonnement rundt «å si fra». Hvis saksbehandler sier fra om at de har for mye å gjøre må det antas at den ønskede responsen fra leders side er å sørge for at de får mindre å gjøre. Funnene viser at hvis leder ikke sørger for mindre å gjøre, blir det opplevd som at leder ikke hører på saksbehandler og tar henne på alvor. Funnene knytter det til mangel på respekt.

I praksis ser dette ut som en umulig situasjon for leder, fordi hverdagen i barnevernet er preget av et høyt tidspress i alle ledd. Det kan derfor synes vanskelig å håndtere dette på en

måte som ikke resulterer i at saksbehandlere opplever at leder ikke tar dem på alvor og ikke respekterer dem. Funnene antyder at det blir forstått av saksbehandlere som at leder er likegyldig og driver laissez-faireledelse. Hvis det er slik at man er avhengig av utbredt ekstrarolleatferd for å opprettholde daglig drift kan det være et symptom på feil- eller underbemanning, slik noen kritikere til ekstrarolleatferd peker på (Busch 2012; Einarsen og Skogstad 2005).

Et viktig element i relasjonen til leder er åpen kommunikasjon knyttet både til hvordan de selv har det med livet sitt og jobben.

Jeg tenker at det er viktig at man har en leder som kan komme og si fra til hvis det skulle være noe som påvirker jobben på et vis. Personlige ting eller...

Det ser ikke ut til at informantene har behov for dette fordi de trenger noen å snakke med om privatlivet sitt på generelt grunnlag, men fordi det påvirker arbeidsutførelsen.

La oss si at det er dødsfall i nær familie eller at man på en måte... jeg tenker at det er to sider av det, at man ikke må sette seg ned å gråte før man blir hørt eller respektert.

Flere informanter uttrykker tvert i mot at de ikke ønsker å bli satt i en situasjon hvor de må gå i detaljer for at lederen skal ta det de sier på alvor og tilby bistand eller avlastning i en eller annen form.

... at man ikke må sette seg ned å gråte før man blir hørt eller respektert. At man kan si at man er der at «Vet du, at jeg har det så vondt nå at denne problemstillingen her er svært emosjonelt vanskelig for meg». I stedet for å gå i dybden på hva det handler om at «Okay, jeg ser det, jeg hører deg... jeg skal fordele mer, du skal få noen med deg, jeg skal være med deg, eller...».

Enkelte av informantene uttrykker at når leder og saksbehandler blir kjent med hverandre, vil lederen forstå når presset blir for stort uten at saksbehandler behøver å ty til drastiske følelsesuttrykk.

... det henger sammen med det med personlig og privat... altså at du etter hvert på et arbeidssted så vil man jo bli kjent ... at man kan lære å kjenne hverandre i den grad at man... som jeg sa i sted at man ikke er nødt til for eksempel gråte eller virke helt sinnsyk eller ustabil ... at man kan fanges litt opp ...

En informant henviser til at hvis man må ty til drastiske grep for å bli hørt er det mangel på respekt, samtidig som hun forholder seg til at tjenesten ikke har mulighet til å regulere tilførselen av oppgaver.

For arbeidstakerens behov, og bli... ivaretagelse av den enkelte på jobben. Da må man kanskje sette seg ned å si: «Hva kan vi gjøre med det? Hvordan kan vi... Okay, vi får ikke gjort noe med at situasjonen er som den er med så mange familier som vi jobber med, men hvordan kan vi gjøre det litt bedre her?» For de som jobber der.

Det ser ut til å være et gjennomgående funn at saksbehandlere forventer bistand eller avlastning når de sier fra om at de har for mye å gjøre, og de ønsker at leder skal respondere uten at de behøver å legge fram dette med høy emosjonell aktivering. I det siste sitatet over peker informanten på at man ikke har mulighet til å regulere ned mengden arbeidsoppgaver, men hun spør likevel hva som kan gjøre det litt bedre for de ansatte. Her bruker hun begrepet «vi» og det kan forstås til å omfatte både ledere og saksbehandlere.

Hvis man, slik situasjonen i hovedsak er, ikke har mulighet til å redusere arbeidsmengde eller øke personalmengde, står man kanskje igjen med å bruke transformasjonsledelse og relasjonelle virkemidler slik de er beskrevet i teorier som LMX og psykologiske kontrakter. I følge Bass har leder fire ulike virkemidler; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell hensyntagen og individuell stimulering som kanskje kunne «gjøre det litt bedre her» (Bass 1990; Kirkhaug 2013; Rousseau 1995).

Relasjonelle psykologiske kontrakter blir da en forutsetning, sammen med høy kvalitet på relasjoner mellom leder og saksbehandlere. Leder må etablere høykvalitetsrelasjoner til så mange som mulig av sine ansatte. Leder må søke å kommunisere på en slik måte at saksbehandlere føler seg sett og anerkjent til tross for at leder ikke har mulighet til å gi den avlastningen de etterspør. Hvis leder understøtter behov for mestring, autonomi og gode

relasjoner slik det er beskrevet innenfor motivasjonsteori, kan det bidra til sterkere indre motivasjon som igjen assosieres med økt trivsel og mer ekstrarolleatferd (Risan 2012; Svartdal 2013; Hetland og Sandal 2003).

Vil det hjelpe saksbehandlere til å få jobben gjort samtidig som de trives med det? Ifølge Jacobsen og Thorsvik er emosjonelle bånd den sterkeste faktoren i psykologiske kontrakter og assosieres med både høy ytelse og trivsel. Hetland viser videre til at det er en sammenheng mellom transformasjonsledelse og organisasjonens effektivitet og ansattes trivsel. Trivsel øker motivasjon og tilhørighet, samtidig som det reduserer stress (Jacobsen og Thorsvik 2009; Hetland 2004).

Både teori og øvrig empiri ser ut til å støtte tanken om at transformasjonsledelse i barnevernet vil ha positive effekter på både effektivitet og trivsel. Hvorfor er det da så få funn i mitt materiale som peker i samme retning? Funnene antyder at saksbehandlere er mer orientert inn mot transaksjonsledelse og etterspør sterkere styring framfor økt autonomi. Dette kan ha sammenheng med at transformasjonsledelse forutsetter at grunnleggende styring må være på plass først (Arnulf 2012). Et annet forhold er at selv om det ikke er funn i min studie, betyr ikke det at det ikke finnes. Det kan skyldes at metoden ikke har fått fram disse erfaringene, men det kan også skyldes at informantene ikke har erfaring med ledere som har vært transformasjons- og relasjonelt orientert.

Det kan videre ha noe med den utfordringen leder står i som angår hvordan en slik situasjon skal håndteres uten at leder blir forstått som likegyldig. Vi kan ikke se bort fra at enkelte ledere rent faktisk ikke bryr seg om relasjonelle forhold, men det kan også oppstå slitasje hos leder over tid. Da kan det være fristende å etablere høykvalitetsrelasjoner til saksbehandlere som *klarer alt* og aldri klager, en som har alle kjennetegn på den dyktige medarbeider slik det er beskrevet tidligere, med mulig unntak fra fokus på helsefremmende atferd. Videre at leder skyver fra seg saksbehandlere som i større grad etterspør ressurser som leder ikke rår over.

Hvis man attribuerer fungering til å ha noe med ledelse å gjøre og ikke med personlige egenskaper hos hver enkelt saksbehandler, blir spørsmålet hvorfor leder ikke kan etablere høykvalitetsrelasjoner til alle saksbehandlere med de positive effektene det har. Er det effekter

av samspill og relasjon som er det virksomme, eller er det personlige egenskaper hos den enkelte?

4.1.3 Emosjonell ivaretagelse

Det tredje funnet viser at relasjonen til leder får betydning for saksbehandler når leder har tid og rom slik at saksbehandler får mulighet til å snakke om forhold som opptar dem. Dette kan være både personlige forhold eller forhold knyttet til arbeidsoppgaver. Det oppleves som emosjonell ivaretagelse og virker stressreducerende.

De fleste informantene er opptatt av støtte som et element i relasjonen til leder. Flere informanter nevner at tilbakemeldinger gjør at de føler seg sett og fulgt opp.

Tilbakemeldinger kan være knyttet til skriftlige arbeider eller konkrete aktiviteter, som et møte eller en samtale. I slike tilfeller kan tilbakemeldinger være bekreftelse på at man har gjort noe bra, men informantene ønsker også tilbakemeldinger på hva de kan gjøre bedre.

Det å føle seg sett og bli fulgt opp. For eksempel lederen vet at du har vært i et vanskelig møte og så blir du fulgt opp etter møtet eller dagen etter. «Hvordan gikk det?» Det synes jeg er viktig.

I tillegg uttrykker informantene at det er viktig med tilbakemeldinger knyttet til at de står i en vanskelig situasjon eller arbeider med en spesielt utfordrende familie. Flere av informantene uttrykker en forventning eller ønske om at lederen på eget initiativ skal gi slike tilbakemeldinger.

... og ikke bli glemt i ettertid er noe... om det er vanskelig møter eller om det er noe skriftlig arbeid at du får tilbakemelding på ting. Men ikke alltid må be om den tilbakemeldingen. Og at det skal være et samspill der. Og for at det skal bli et godt samspill må du få den av og til uten å mase.

Sitatet antyder viktigheten av at leder fokuserer på oppfølging av saksbehandlere, og at dette må gjøres uoppfordret. Det betinger kanskje god hukommelse, avhengig av den enkelte leders kontrollspenn. En vanlig situasjon i Oslo er at en teamleder har ansvar for rundt åtte

saksbehandlere som i snitt kanskje har 25 saker hver. Hver teamleder må da ha noenlunde oversikt over hva de åtte saksbehandlerne driver med i til sammen 200 familiekonstellasjoner.

Et mer åpent spørsmål er i hvilken grad ledere prioriterer dette i en travel hverdag. Når saksbehandler i sitatet over bruker begrepet *mase*, kan det gjenspeile at man som leder kan oppfatte dette som nettopp mas. Prioritet henger sammen med vurdering av viktighet, og hvis leder ikke anerkjenner behovet for tilbakemeldinger som legitimt kan det blir vurdert som en forstyrrelse av viktigere oppgaver. På den andre siden viser Risans undersøkelse at leder ikke trenger å bruke mye tid for at medarbeidere skal føle seg sett. Noenlunde hyppig kontakt og «småprat» var tilstrekkelig, og på bakgrunn av mine funn kan det være vel investert tid (Risan 2012).

Noen av informantene er opptatt av at lederen tydelig skal vise at dette er en viktig og prioritert oppgave i praksis i hverdagen.

Selv om det er en åpen dør, at du skal føle at det er tid og rom for at du skal komme inn. At du blir møtt når du har behov for det.

Dette funnet kan knyttes til begrepet troverdighet. Utsagnet beskriver samspill mellom leder og saksbehandler hvor leders troverdighet er oppe til vurdering (Aadland 2004). Det er ikke nok å ha en åpen dør og uttrykke verbalt at saksbehandlere kan komme inn. Man må mene det og vise det i handling. Situasjonen hvor en saksbehandler står i døra og spør om leder har «to minutter» er en utveksling som former relasjonen. To minutter betyr sjelden to minutter, og ofte er situasjonen at man faktisk ikke har tid selv om døra står åpen. Da er det lett at kroppsspråket uttrykker motstand selv om man sier noe annet (Glasø 2008).

Alle informantene knytter behovet for støtte til utførelse av en krevende jobb, men også til det personlige. Det synes ikke som det personlige her viser til forhold i informantenes private liv, men mer at de blir berørt av en særskilt situasjon eller en spesiell familie.

... kanskje noe med det personlige da. Vi jobber jo med veldig kompliserte ting og det å si at akkurat det synes jeg... Altså få støtte på at med denne familien er det vanskelig for meg.

Dette kan sees i lys av Bass' begrep individuell hensyntaken ved at leder må se hver saksbehandler som enkeltindivid og ta hensyn til hennes spesielle behov (Bass 1990). I barnevernet arbeider man tett med foreldre og barn, og det kan oppstå situasjoner hvor noe i en familie har gjenklang i saksbehandlers eget liv som gjør det utfordrende å håndtere samspillet på en profesjonell måte og ikke la sine vurderinger bli påvirket. For leder kan det mest hensiktsmessige være å velge det enkleste – å bytte saksbehandler.

En informant beskriver en kulturendring i løpet av de årene hun har jobbet i barnevernet knyttet til saksbehandlers rolle.

... det er mer og mer rom for å bringe seg selv inn da! Et eller annet der. Altså den der flink pikekulturen er i ferd med å falle, den er litt sånn... vi er mer opptatt av emosjonell ivaretagelse. Og det vi står i. At vi ser og opplever mye følt og vi ikke bare skal være sånn: «Nei, det gikk kjempebra! Nå skal jeg skrive referat.» ... At det er litt sånn rom for og «pfooo!!!»

Saksbehandlers opplevelse kan ses i sammenheng med utviklingen innenfor ledelsesforskning, med økt fokus på relasjonelle forhold og samspill framfor utelukkende fokus på ytre forhold (Hetland 2004). Man kan tenke seg at hvis saksbehandlers beskrivelse er riktig viser det til et arbeidsliv hvor transaksjonsledelse og laissez-faireledelse ikke er hensiktsmessig.

Flere informanter beskriver at støtte fra leder i form av tid og rom til å snakke om det man opplever som krevende, er stressreducerende. Dette knyttes både til oppgaver som skal utføres i løpet av arbeidsdagen, og til livet som venter når arbeidsdagen er over.

Jeg tenker at det handler mye om å bli sett. ...får rom og tid til å snakke om det man har behov for. Så vil man få noe tilbake igjen også, sånn at man kan gå hjem og roe seg og tenke at «Okay, nå fikk vi ryddet opp i noen ting jeg lurte på». Man har en plan. Eller nå ble det fordelt noe ansvar. Noe som gjør at det kan være stressreducerende på deg selv da, men hvis du går med alle disse tingene på egen hånd og aldri får tid og rom til å spørre noen.

I saksbehandlerens beskrivelser av behovet for lederstøtte er det få motsetninger. Ønske om mer støtte og flere tilbakemeldinger er en gjenganger på medarbeiderundersøkelser. En konsekvens kan være at støtte og tilbakemeldinger *må* inngå i en relasjonell psykologisk kontrakt for at denne skal kunne etableres. Likevel kan det være mulig å tenke seg at behovet for å bli sett kan dekkes på andre måter enn gjennom evaluering og tilbakemeldinger og emosjonell støtte. Hvis man får mer ansvar og nye utfordringer blir man kanskje også sett?

4.2 Elementer i relasjonen til leder som påvirker saksbehandlerens trivsel og motivasjon

Det andre delkapitlet handler om elementer i relasjonen til leder som påvirker trivsel og motivasjon. Det første funnet viser at samspill mellom leder og saksbehandler påvirker saksbehandlerens trivsel. Det andre funnet viser at faglig utvikling avhenger av tillit fra leder og fremmer spesielt indre motivasjon. Det neste funnet handler også om tillit, men viser at for mye tillit fra leder kan få uheldige konsekvenser for saksbehandler. Det fjerde funnet viser at ansattmedvirkning påvirker trivsel og motivasjon. Det siste funnet viser at også åpenhet påvirker trivsel og motivasjon hos saksbehandler.

4.2.1 Samspill mellom leder og saksbehandler

Det første funnet viser at relasjonen til leder får betydning for saksbehandler når leder og saksbehandler møtes både som fagpersoner og individer. Når samspillet preges av gjensidig respekt, det er rom for faglig uenighet, humor og at leder ikke tar seg selv så høytidelig, knyttes det til trivsel.

Informantene beskriver viktige elementer i relasjonen til leder som en integrert blanding av lederen som leder, lederen som en fagperson som dem selv og lederen som en egen person.

Og så har jeg skrevet personlighet. Det er også noe som gjør at jeg kan senke skuldrene og slappe av litt. Hvis lederen min er personlig, ikke kun en stiv fagperson. Men også kan ha en personlig integritet i rollen.

Sitatet antyder viktigheten av at leder må integrere de ulike rollene hun blir tilskrevet på en troverdig måte. Det er trolig det informantene sikter til, det må oppleves som *ekte*. Sitatet forstås som at hvis leder *later som* har hun ikke «personlig integritet i rollen». Det vil svekke saksbehandlers tillit til henne (Aadland 2004).

Flere av informantene understreker at relasjonen mellom en leder og en enkelt saksbehandler er en individuell relasjon. De knytter dette til at ansatte har forskjellige behov, at ledere er forskjellige og at det er ulikt hva hver enkelt saksbehandler og hver enkelt leder bringer fram hos hverandre. Gjennomgående ser det ut til at informantene samtidig beskriver at det er lederen som skal evne og tilpasse seg til den enkelte saksbehandler.

Det med å ha øye for forskjelligheten tror jeg er kjempeviktig. Det er ikke ett lederskap. Det er like mange som det er medarbeidere.

Funnene viser at saksbehandlere ser seg selv som forskjellige, de er ikke en homogen gruppe som trenger det samme og dermed kan behandles likt. Funnene avdekker en bevissthet rundt dyaden mellom saksbehandler og leder, at hver relasjon er unik. Dette er i tråd med grunnlaget for LMX (Risan 2012). Det ser derimot ikke ut til å innebære at det er legitimt å operere med høy- og lavkvalitetsrelasjoner. Tvert imot, som det går fram av sitatet, ser det ut til at leder skal evne og etablere relasjoner av høy kvalitet med hver enkelt saksbehandler ved å ta utgangspunkt i saksbehandleres forskjellighet, ikke ut fra sine egne preferanser.

En av informantene ser ut til trekke inn et element av gjensidighet i relasjonen mellom leder og saksbehandler.

At det også er viktig at vi som saksbehandlere gir tilbakemelding til lederen. Hvis vi hele tiden snakker om at lederen skal gjøre ditt og lederen skal gjøre datt og dartardada... de skal rose oss opp og i mente... ... det er viktig å gi tilbakemelding til lederen min om ting jeg synes er brafor jeg tenker jo de er mennesker de og.

Alle informantene var opptatt av at leder skal ha evne til å lytte. Det omfattet både de ansattes individuelle behov og deres faglige vurderinger. Flere informanter knyttet dette sammen med en følelse av å bli respektert. Flere av informantene var opptatt av det som skjedde i faglige

diskusjoner hvor det oppsto uenighet, og pekte på at det må være «rom for å være uenige uten at det påvirker noe annet enn at man er faglig uenige da». En informant utdypet dette:

At det er lov å ha forskjellige meninger som kan komme på bordet. Og at man ved uenighet at det ikke blir følelsesoverstyrt. At man føler at lederen tar det personlig. At man føler at man er på samme lag.

Dette viser at saksbehandlere ser seg selv som sammensatt av ulike roller, de er både fagpersoner og egne personer. Funnene sier noe om viktigheten av at rollene ikke skal blandes sammen. Leder skal ikke la faglig uenighet påvirke relasjonen. Det framstår som en rimelig fortolkning å anta at det vil svekke saksbehandlers tillit og trygghet i relasjonen til leder. Om dette gjelder motsatt vei er mer uklart. Det kan se ut som informantene forstår en faglig diskusjon hvor de ikke får gjennomslag for sitt syn, som mangel på respekt fra leders side. På den andre side er det helt rimelig å tolke det som at de viser til situasjoner hvor de faktisk ikke har fått kommet fram med sine synspunkter, uavhengig av utfallet av drøftingen.

Flertallet av informantene var opptatt av at lederen besitter en type ydmykhet i utøvelse av lederrollen. Dette så ut til å ha to sider. Den første handlet om hvordan lederen så på seg selv.

... det er allright med ledere som er litt ærlige på at de faktisk ikke kan alt perfekt de heller.

Informantenes ønske om ydmykhet er i tråd med det Risan fant i sin undersøkelse hvor en viss grad av åpenhet, også om egne svakheter, fremmer utvikling av en relasjon av høy kvalitet (Risan 2012).

Den andre siden de beskrev handlet om hvordan informantene forholdt seg til og gjorde bruk av ansattes kompetanse.

Hvis de vet at jeg har en kompetanse som... at altså de kan komme og spørre: «Hva ville du gjort her?» for eksempel. Altså benytter seg av den kompetansen jeg har. Uten å skulle framstå som de har svaret på alt.

Når de uttrykker behov for at deres faglige vurderinger skal tillegges vekt, kan det knyttes til indre motivasjon og behovet for kompetanse og meningsfulle relasjoner. Sett i lys av motivasjonsteori kan man anta at hvis saksbehandlers kompetanse ikke blir anerkjent og brukt, vil det føre til svekket indre motivasjon (Svartdal 2013).

Vi kan betrakte funnene som en beskrivelse av gjensidighet og utveksling. Man er på samme lag, leder er åpen om egne svakheter og anerkjenner saksbehandlers kompetanse. Selv om ingen informanter uttrykker det eksplisitt, kan det være rimelig å anta at når leder lever opp til disse forventningene påvirker det saksbehandlers motivasjon og trivsel. Kanskje utløses gjensidighetsprinsippet og en viss grad av ekstrarolleatferd.

De fleste informantene beskrev at humor på arbeidsplassen er viktig, men var delt i beskrivelsen av hvilken de ønsker at leder skal ha. På den ene siden ble humor omtalt som et element i dyaden mellom leder og saksbehandler og på den andre siden ble humor hos leder knyttet til bygging av organisasjonskultur.

For meg henger det sammen med personlig integritet. For det nytter ikke med humor hvis det er helt malplassert i forhold til den personen lederen er. Men jeg synes også egentlig det er viktig. ... Det er noe med grunnstemningen på en arbeidsplass. Er den fylt opp av konflikter eller interne stridigheter, eller er den avslappet og tilbakelemt og vi kan le litt. Det hele er som det er liksom.

Funnene viser at alle vurderer humor som viktig, men vurderer ulikt hvilken rolle leder kan ha. En måte å forstå denne forskjellen på, er at de som vurderer humor hos leder som viktig er mer opptatt av relasjonen til leder, mens de som mener det ikke er viktig er mest opptatt av de transaksjonelle sidene ved ledelse. Funnene antyder at humor kan være stressreducerende når man står i vanskelige situasjoner. Selv om saksbehandlerne vurderte humor hos leder som viktig av ulike årsaker, understreker dette funnet mangfoldet i lederrollen.

4.2.2 Tillit, faglig utvikling og motivasjon

Det andre funnet viser at relasjonen til leder får betydning for saksbehandler når leder viser tillit og ser saksbehandlers ressurser og potensiale. Det er en balanse hvor leder både utfordrer

og støtter saksbehandler som best fremmer vekst og utvikling. Faglig utvikling henger tett sammen med indre motivasjon. At faglig utvikling er noe informantene er opptatt av kommer tydelig fram i ordveksling mellom to informanter:

Det er alt! Ellers kan man sitte i kassa på Rimi. Hvis det skal være sånn «same-same».

For å sikre god praksis, ikke minst.

Tillit fra lederen er noe alle informantene trakk fram som et viktig element i relasjonen mellom leder og saksbehandler. Informantene beskriver ulike måter lederen viser dem tillit. Flere trekker fram å få utfordringer som er i tråd med deres kompetanse, erfaringer og interesseområdet. En av informantene sier det slik:

... å gi deg den tilliten tenker jeg er kjempeviktig også den dag i dag. Og noe jeg leter etter og ønsker at skal være der.

De fleste informantene beskriver at i tillit ligger et element av å bli utfordret til å gå løs på krevende oppgaver. Informantene knytter dette til å ha en leder som ser deres ressurser og potensiale, altså at lederen ser både det de allerede behersker, men også noe de kan komme til å beherske.

Det som har fungert for meg... å føle at noen tenker jeg får til mer enn det jeg tenker at jeg får til selv. At jeg blir dyttet litt. Å ha en leder som er litt sånn uredd. Som gir ansvar.

Funnene peker entydig i retning av at tillit fra leder er avgjørende for utvikling. Dette kan ses i lys av Bass' begrep intellektuell stimulering som et kjennetegn på transformasjonsledelse. Tillit er et sentralt begrep for Bass, men han har større fokus på tillit i motsatt retning. Det at medarbeidere har tillit til leder er den virksomme faktoren. Gjensidig tillit vil likevel være en grunnleggende forutsetning (Bass 1990). For at saksbehandlere skal få tilfredsstilt sitt behov for utvikling vil det være avgjørende å etablere en høykvalitetsrelasjon til leder. Hvis ikke havner man i den kategorien som lederen forholder seg transaksjonelt orientert til og dermed ikke klarer å utvikle (Risan 2012).

Når det gjelder saksbehandleres behov for faglig utvikling kan det hende transaksjonsledelse vil komme til kort. I verste fall kan faglig utvikling forstås som spill av tid og ressurser som ikke tjener organisasjonens formål.

De informantene med lengst erfaring som saksbehandlere knytter sin fortsatte utvikling til å få ansvar utover det som er ren saksbehandling i enkeltsaker.

Det som har vært viktig for meg på sånne plataår, det er å få delegert noe ansvar... et område som jeg skal sette meg inn i og ha ansvar for og... ja. Det synes jeg er viktig.

En annen informant beskriver at hun har fått muligheten til å spesialisere seg innenfor et område. Samtidig sier hun:

Men jeg har jo også gitt uttrykk for at jeg har ønsket mer ansvar. Men... Det sitter liksom litt inne. At jeg har fått så mye mer av det til nå.

Sitatet over viser en saksbehandler som vurderer seg klar for og ønsker mer ansvar uten å få det. En rimelig fortolkning kan være at det bak utsagnet ligger en opplevelse av ikke å bli møtt med tillit og/eller at leder ikke ser ens kompetanse og potensiale. Saksbehandler kan oppleve dette som et brudd på psykologisk kontrakt. Hvis hun opplever et løfte fra leder om mulighet for økt ansvar vil et brudd på psykologisk kontrakt kunne få store konsekvenser (Sverdrup 2014). I ytterste konsekvens kan hun si opp jobben sin og søke seg til en annen arbeidsgiver som gir henne de utviklingsmuligheter hun ønsker. En annen mulig konsekvens er at hun blir en medarbeider som fokuserer mer på transaksjonelle forhold og ikke gjør mer enn det arbeidskontrakten forplikter henne til.

En saksbehandler som ønsker mer ansvar peker i retning av en indre motivert ansatt. Når hun ikke får mer ansvar slik hun ønsker er det trolig at alle områdene innenfor selv-determinasjonsteori blir berørt. Hun får mindre mulighet til å bruke og utvikle sin kompetanse, og på den måten oppleve mestring. Underforstått kan det oppleves som en begrensning av hennes autonomi og sannsynligvis vil det påvirke relasjonen til leder i negativ retning. Disse faktorene vil sannsynligvis føre til svekket indre motivasjon (Svartdal 2013).

Tidligere har jeg vist til utfordringen med å opprettholde læring og utvikling hos erfarne saksbehandlere samtidig som de ivaretar ordinære saksbehandleroppgaver. Innenfor barnevernet er det behov for spisskompetanse knyttet til mange små og store områder. Eksempler kan være barnevern over landegrensene, kjønnslemlestelse, spesifikke kartleggings- og veiledningsverktøy og utadrettet virksomhet. En måte å gi erfarne saksbehandlere nye utfordringer er å utvikle dem til å bli ressurspersoner for tjenesten innenfor slike avgrensede områder.

Informantene beskriver at det er en balanse mellom å bli støttet og utfordret. Lederen kan gjerne «dytte litt og stille kritiske spørsmål eller få deg til å reflektere». Samtidig må lederen følge med, gi tilbakemeldinger og møte saksbehandler «med tillit i forhold til faglige vurderinger». Det ser ut til at informantene knytter en balanse mellom hvordan de blir støttet og utfordret til et godt samspill med lederen hvor de føler seg sett og støttet.

Man kan tenke seg at når leder har tillit til og ser en saksbehandlers kompetanse, vil lederen søke å holde saksbehandler i flytsonen og balansere kompetanse og utfordringer. Tillit og støtte fra leder treffer saksbehandleres behov for å bli sett og anerkjent. Det må antas å påvirke balansen slik at saksbehandlere i større grad får brukt hele bredden av sin kompetanse og evner å håndtere større og flere utfordringer. Dette er i tråd med hvordan Bass beskriver intellektuell stimulering hvor leder både utfordrer og støtter sine ansatte når de er stilt ovenfor nye utfordringer. En slik relasjon vil være av høy kvalitet og kunne bidra til mindre sannsynlighet for at vedkommende saksbehandler bytter jobb, samt mer tilfredshet med jobben og ekstrarolleatferd (Bass 1990; Matthiesen 2014).

Informantene peker på at for å se ressursene og potensialet til hver enkelt, må leder bli kjent med hver enkelt ansatt.

... eller bli kjent med det og være interessert i: «Hvem er du? Hvilke ressurser har du og hva er utfordrende?»

En informant understreker en leders ansvar for sine ansattes utvikling over tid spesielt tydelig, og knytter dette ansvaret til lederrollen.

Fordi det er noe med å utvikle de medarbeiderne man har, og se de ressursene som er og de potensialene hver enkelt har. Og utnytte dem best mulig. Tenker jeg er en plikt som leder! Å gjøre det.

Det gjenspeiler den samme forståelse av relasjon mellom leder og saksbehandler som ligger til grunn for LMX-teori. Hver dyade inneholder forskjellige elementer som oppstår i samspillet mellom leder og den enkelte saksbehandler. På denne måten kan ulike saksbehandlere beskrive relasjonen til samme leder som vidt forskjellig (Risan 2012; Sverdrup 2014).

Gjennomgående er informantene opptatt av at lederen viser dem tillit og respekt. Kun én informant antyder at det også kan gå motsatt vei.

Jeg ønsker å ha tillit til og respekt for min leder, selv om det ikke innebærer at jeg behøver å se og møte henne på samme måte som hun skal se og støtte meg.

Sitatet over viser tillit på den måten Bass beskriver tillit, altså fra saksbehandler til leder. Ifølge Bass vil leder potensielt kunne utøve idealisert innflytelse hvis hun evner å oppnå tillit fra saksbehandlere. Saksbehandleren sier ikke at hun *har* tillit og respekt for sin leder, men at hun *ønsker* å ha det. Det antyder at tillit og respekt denne veien er viktig, og kan peke i retning av ønske om en karismatisk leder, eller i det minste en leder som evner å være rollemodell og vise vei (Bass 1990). De ulike rollene i relasjonen beskrevet i siste del av sitatet understreker dette.

Sitatet kan også ses i lys av teori om psykologiske kontrakter. Leder og saksbehandler kan sies å investere i den psykologiske kontrakten med ulik «valuta», den valutaen de potensielt besitter i sine forskjellige roller. Man kan tenke seg at leders valuta er å vise tillit til saksbehandlers kompetanse, respektere hennes autonomi og støtte henne i arbeidet, mens saksbehandlers valuta kan være å utføre jobben med grundighet, respektere leders beslutning selv når hun er uenig og be om hjelp hvis det er noe hun ikke mestrer.

4.2.3 Relasjonens betydning som mulig manipulativt redskap

Det tredje funnet henger sammen med det foregående, og viser at relasjonen til leder får betydning for saksbehandlere når leder viser for mye tillit. Det kan føre til at saksbehandlere strekker seg lengre enn de tåler. For mye tillit knyttes til destruktivt lederskap, med sykemelding eller oppsigelse som mulig konsekvens.

Alle informantene ønsker å bli møtt med tillit fra sin leder, og beskriver det som et viktig element for sin utvikling. Samtidig beskriver alle informantene at tillit har en mørkere side. De beskriver en balanse og at en leder kan vise for mye tillit.

Som utgangspunkt er det jo helt nydelig. Ikke sant, for det er en leder som ser evnene og ressursene og kompetansen og får dem til å vokse. Men samtidig tenker jeg at det er en balanse i det også, for det er sånn farlig lederskap også. Når man viser så mye tillit så kan man nettopp få medarbeidere som strekker seg utover evne på et tidspunkt. Kanskje.

Paradoksalt nok kan man forstå dette som støtte til teori om transformasjonsledelse og LMX. Lederen er viktig og har en type makt hvor hun kan bruke tillit i relasjonen til å få en saksbehandler til og «jobbe seg i senk». Transformasjonsorientert ledelse kan gi lederen normativ- og overtalelsesmakt gjennom idealisert innflytelse, og således et godt grunnlag for å få medarbeidere til å gjøre ting de ikke ønsker. Funnet viser at tillit i relasjonen har en bakside. Hvis en leder bruker relasjon på denne måten kan det forstås som manipulering i den forstand at hun lurert saksbehandler til å gjøre noe hun ikke vil, gjerne uten at saksbehandleren skjønner det før det er for sent. Åpenbart er manipulasjon et brudd med betingelsene for tillit og vil virke ødeleggende. At transformasjonsledelse på denne måten åpner for manipulasjon av ansatte er en av hovedkritikkene reist mot teorien (Kirkhaug 2013; Jacobsen og Thorsvik 2009).

Flere av informantene uttrykker at det er en kjent problemstilling at noen strekker seg utover evne, men ingen sier noe om det er noe de selv har opplevd eller om de sikter til sine kollegaer.

For det er jo de som synes at det er kjempegøy. «Her står vi på, dette fikser jeg!» også «pfooo» (smeller hendene sammen) treffer de veggen likevel (latter og mye mmm). Så det er mange i barneverntjenesten som har kjent på det.

Sitatet kan sies å vise til ekstrarolleatferd utøvd i så stort omfang at det kan få uheldige konsekvenser som bytte av jobb eller sykemelding. Det synes utvilsomt at et mål med ledelse for Bass er å få medarbeidere til å yte noe ekstra. Han knytter det til å formidle høye forventninger og understreke medarbeiders rolle i organisasjonen. På den andre siden inkluderer Bass leders plikt til å se hver enkelt medarbeider og ta hensyn til hennes individuelle behov. Hvis leder evner å balansere disse to elementene kan man tenke at det virker som en «vaksinasjon» mot manipulering og destruktivt lederskap (Bass 1990).

Flere av informantene beskriver at man kan ha lyst til å strekke seg lengre enn man bør, og peker på at hver enkelt har et personlig ansvar for å si fra når grensen er nådd.

Men man har et eget ansvar også da tenker jeg. Til å sette egne grenser og si nei. Selv om det også er vanskelig. Når man har lyst til å gjøre alt. Det er et problem det!

Å sette egne grenser kan sees på som helsefremmende atferd, og således være et kjennetegn på en dyktig medarbeider (Einarsen og Skogstad 2005). Funnet antyder at det er viktig, selv om det ikke er spesielt fokusert når man vurderer dyktighet. For eksempel vil man ved ansettelse trolig ikke ansette den som er best til å si nei til oppgaver. På den andre siden er det innenfor barnevernet viktig at saksbehandlere evner å balansere nærhet og avstand til både personer og problemstillinger hvis man skal stå i jobben over tid.

Sitatet over kan også forstås som et uttrykk for en sterk indre motivasjon. Motivasjonen ser ut til å være knyttet til selve oppgaven. Saksbehandler har lyst til å si ja, men må tøyse arbeidsinnsatsen. I lys av transformasjonsledelse kan utsagnet komme fra en ansatt som har en bevissthet om konkrete og overordnede mål og således ser ut over sine egne interesser. Likevel kommer det til et punkt hvor disse interessene kommer i konflikt med hverandre, og hvor saksbehandler må prioritere sine egne behov. Når dette er et funn i min studie innenfor barnevernet, kan det være fordi arbeidshverdagen skaper et behov for avgrensning opp mot uendelige behov og arbeidsoppgaver. Sagt med andre ord blir behovet for ekstrarolleatferd et

uttrykk for en under- eller feilbemannet organisasjon (Svartdal 2013; Bass 1990; Einarsen og Skogstad 2005).

Informantene er ikke entydige i at det kun er saksbehandlers ansvar å sette grenser for hva som er rimelig at den enkelte gjør. En informant beskriver en situasjon som helt «beyond» hvor hun tok med seg arbeid hjem og skrev et akutt flyttevedtak etter at hun hadde lagt barna sine på kvelden.

Og for meg der og da så var det greit, var veldig fornøyd med den lederen jeg hadde da. Men når jeg tenker på det etterpå, tenker jeg at der er det et sånn punkt, hvor leder kanskje... ... Da er man litt utafor hva som er rammene da. ... Det jeg kanskje prøver å si er at der burde kanskje lederansvaret ha sagt stopp.

Utsagnet over så ut til å treffe gjenklang hos de andre saksbehandlerne og ble etterfulgt av mye bekreftende verbal og nonverbal kommunikasjon. Saksbehandleren beskriver en situasjon hvor hun utøver ekstrarolleatferd. Da det skjedde opplevde hun det som greit og knytter det til at hun hadde en god relasjon til lederen sin. Så har tiden gått, og når hun ser tilbake i ettertid vurderer hun at lederen burde funnet en annen løsning. Det hun vurderte som greit da det skjedde, vurderes nå som ikke greit. Hva har skjedd som har endret vurderingen? En mulig forklaring er at hun i mellomtiden har opplevd brudd på psykologisk kontrakt og dermed vurderer ekstrarolleatferd annerledes og som potensielt illegitimt fra leders side å legge opp til (Sverdrup 2014).

En informant antyder en gjensidighet i forholdet mellom leder og saksbehandler som påvirker arbeidsutførelse.

Det er klart at da kan man også klare mer i perioder. Hvis man blir møtt på det og belønnet for det og...

Selv om flere av informantene er inne på en sammenheng mellom det man gir og det man får, er flere av informantene usikre på hva leders bidrag i dette bytteforholdet eventuelt skulle være.

... jeg vet ikke om det er litt ukjent her, at det er derfor vi ikke helt tar tegningen, at det ikke skjer så ofte at man... Hva skulle vi fått tilbake på en måte? Hva... Jeg vet ikke.

Sitatene over viser til en sammenheng mellom det man legger inn og det man får ut. Funnene ser ut til å inneholde både transaksjonelle og relasjonelle elementer. Når denne sammenhengen blir vanskelig for saksbehandlerne, ser det ut til å henge sammen med at de ikke ser hva de kan få igjen for innsatsen. En mulig forklaring er at saksbehandlerne kun forbinder transaksjonelle elementer, som lønn eller fri, med det de kan få ut av å yte noe ekstra.

Funn som kommer fram andre steder, som tillit og utviklingsmuligheter, er fraværende her. Det er vanskelig å forstå hvordan dette kan henge sammen. På den ene siden ser det ut til at saksbehandlerne avskriver at leder har *valuta* som er interessant for dem, på den andre siden er det gjennomgående i andre funn at lederen nettopp har det. Den indre motivasjonen som kommer fram tidligere, og som man må tøyse, ser ut til å ha blitt transformert til ytre motivasjon men hvor de ytre incitamentene er fraværende (Svartdal 2013).

4.2.4 Ansattmedvirkning

Det fjerde funnet viser at trivsel og motivasjon påvirkes av måten leder involverer saksbehandlere i prosesser og beslutninger. Transparens i prosesser, og at grensene for medvirkning tydelig kommuniseres, påvirker trivsel og motivasjon direkte. I tillegg er det avgjørende for beslutningers legitimitet.

Alle informantene var opptatt av å bli involvert i beslutninger og prosesser som påvirker deres arbeidshverdag. De synes likevel å være enda mer opptatt av ikke å bli involvert når de ikke har noen mulighet til å påvirke utfallet. Dette ser dels ut til å henge sammen med at ikke å bli involvert innebærer mindre bekymringer, selv om man kan være klar over utfordringer som må håndteres.

Det er litt sånn bruksområde av de ansatte.

Når en saksbehandler ikke ønsker å bli involvert, slik det uttrykkes her, kan det henge sammen med at involvering kommer hånd i hånd med ansvar for resultat. Et ønske om og ikke å inngå en slik forpliktelse gir assosiasjoner i retning av en transaksjonell psykologisk kontrakt. Det vil være vanskelig å etablere høykvalitetsrelasjoner hvor saksbehandler får høy grad av selvstendighet og hvor deres vurderinger blir vektlagt, hvis saksbehandler ikke ønsker en så høy grad av forpliktelse.

Den andre årsaken til ønske om ikke å bli involvert, var når informantene opplevde involvering som en *skinnprosess*. Alle informantene var opptatt av dette og uttrykte at de hadde ulike erfaringer med det.

... det her med sånn skinn demokrati. Det kan være veldig demotiverende! At du blir tatt med på noe og skal mene noe og så etterpå opplever du at det blir gjort helt motsatt! Så da kan man like gjerne la være å spørre tenker jeg.

Dette er en beskrivelse av utviklingen av en relasjon som kan forstås i lys av LMX-teori. Leder tar et initiativ som saksbehandler responderer på hvorpå leder responderer tilbake. Resultatet av utveksling i dette tilfelle ser ut til å være en demotivert saksbehandler med svekket tillit til sin leder.

En informant knytter dette til at leder ser ut til å ønske bred involvering, men uten å ta hensyn til innspill fra de som er involvert. Noen informanter opplever at beslutningen allerede er tatt når ansatte blir involvert.

Men igjen at man etterspør noe og legger opp til en flat struktur, og så har man ikke tid og rom eller lyst til å høre hva som egentlig kommer fram. Og lyst til å benytte seg av den informasjonen man får.

Alle informantene uttrykker at det de beskriver som «skinn demokrati» er demotiverende og ødeleggende for tilliten til lederen.

En informant undrer seg over om ledere bruker bred involvering fordi man er redd for å ta en beslutning selv eller at lederen opplever et krav til involvering som fører til en slik redsel.

... jeg har også opplevd noen ganger at man er så opptatt av flat struktur og medarbeiderinndragelse og involvering og at man veldig gjerne vil nettopp lytte og sånn at man kanskje som leder blir redd for å treffe noen beslutninger selv eller blir redd for... Jeg vet ikke hva bakgrunnen er da. Men hvor jeg opplever noen ganger at ledere også er nødt til å ta sitt lederansvar. Og at det er helt greit!

Funnene antyder at formålet med involvering er uklart. Dette framstår som intuitivt noe overraskende. Involvering, eller ansattmedvirkning, har blitt et sentralt begrep som er innarbeidet i ulike lover og forskrifter (arbeidsmiljøloven § 4-2; forskrift om internkontroll etter barnevernloven § 4 d.) og andre styringsdokumenter. Målet er å utnytte ansattes kompetanse og utvikle eierskap til konkrete og overordnede mål. Dette knyttes til økt effektivitet. Involvering kan videre ses som intellektuell stimulering, slik Bass formulerte det, gjennom å utfordre saksbehandlere til å bruke sine erfaringer til å finne nye løsninger (Hetland 2004, Bass 1990).

Informanten over er usikker på formålet bak å involvere saksbehandlere i beslutninger, og antyder at årsaken er knyttet til redsel hos leder. En annen saksbehandler er inne på noe av det samme.

... en sånn som bruker ansatte som kanonføde på en måte. Ja, ikke sant? Er veldig god på å ta avgjørelsene, men dytter alle andre foran da. Ja.

En framgangsmåte som beskrevet i sitatet over vil være et alvorlig brudd på forutsetningene for å utøve transformasjonsorientert ledelse. Og «bruke ansatte som kanonføde» må antas å være helt ødeleggende for troverdighet og tillit som lederen er avhengig av for å ha idealisert innflytelse (Bass 1990; Arnulf 2012). De fleste informantene understreker at noen beslutninger er det bare leder som kan ta, og uttrykker at de opplever det som uproblematisk. Flere informanter peker på at det oppleves trygt, og knytter dette til at det ikke kan trekkes i tvil hvilke roller og myndighet ulike ansatte har.

Og det gir også en form for trygghet hos gruppen. Å vite at vi blir bare involvert når det er viktig at vi blir det. Og at det noen ganger kan skape mer uro enn trygghet eller hva det nå er som man ønsker å oppnå ved å involvere. At det kan virke litt mot sin

hensikt. Og at det også kan skape en ubalanse noen ganger i gruppa for da er det noen andre som tror at de kan bestemme!

En situasjon som beskrevet over hvor det ser ut som noen saksbehandlere har mer innflytelse på beslutninger enn andre, kan være et uttrykk for forskjellsbehandling med bakgrunn i høy- og lavkvalitetsrelasjoner. Som saksbehandler over antyder kan det få negative konsekvenser for arbeidsmiljøet (Risan 2012). Selv om informantene ikke uttrykker at det er nødvendig å bli involvert for at de skal akseptere en beslutning eller utfallet av en prosess, er alle opptatt av hvordan prosessen gjennomføres eller hvordan beslutninger formidles.

Så lenge de er en redelig og fin prosess, så er det ikke noe problem å akseptere beslutningen. Å være lojal mot det som er bestemt. Så går jo ikke jeg og gjør noe helt annet (latter). Det gjør jeg ikke, men hvis man opplever at det er...

Det kan se ut som å gjennomføre uredelig involvering virker som en «av-knapp» på gjensidighetsnormen. Funnene antyder at man mister effekten av indre motivasjon hos saksbehandlere. Man sitter igjen med ytre motiverte saksbehandlere som «gjør det de må» for å unngå uønskede sanksjoner. I siste del av sitatet over antyder informanten at uredelig involvering åpner for opportunistisk atferd fra saksbehandlers side. Uten eieforhold og forpliktelse fra saksbehandlers side øker behovet for tilstedeværelse og kontroll fra leders side.

Flere informanter understreker at det avgjørende er tydelighet og åpenhet knyttet til hva de ansatte kan bidra med og hva de ansatte faktisk ikke kan påvirke. En informant ønsker seg en beslutningsmodell inspirert av tidligere statsminister Gro Harlem Brundtland. Hun beskriver det slik at Gro hørte på argumenter til hun vurderte at tema var mettet, det vil si at det ikke ville komme fram nye argumenter, og da tok hun sin beslutning.

... litt mer at er en beslutningsmodell. At det går an å få ting opp på bordet og så må vi respektere den beslutningen som blir tatt. Bare det er en okay begrunnelse.

Flere informanter trekker fram nødvendigheten av en god og uttalt begrunnelse for at en beslutning skal ha legitimitet.

... innholdet i argumentene er det viktige. Ikke... Og det å få opp de ulike argumentene i stedet for at det liksom avkortes med at bare: «Det har jeg bestemt» uten å få noen begrunnelse da.

Funnene viser at det ikke er nødvendig med involvering for enhver pris. Hvis man involverer saksbehandlere må man ha en intensjon om å høre på synspunkter og innspill som kommer, og vektlegge de i en eller annen grad. Man må kunne redegjøre på en tydelig og forståelig måte hvilke begrensninger som ligger i involveringen. Det kan være knyttet til avgrensninger i hva som kan påvirkes, og i hvilken grad synspunkter og innspill blir vektlagt.

Et tydelig funn er at man ikke må involvere hvis saksbehandlere i realiteten ikke kan påvirke uansett hva de kommer med. Det ser ut som det er greit at leder tar beslutninger uten å involvere så lenge man er tydelig og åpen om prosessen og tydelig kommuniserer begrunnelsen. Forutsatt at disse kriteriene oppfylles, indikerer funnene at man kan gjennomføre en prosess fram mot beslutning uten involvering uten at dette går ut over saksbehandlers tillit, motivasjon og lojalitet.

Det framstår som et rimelig spørsmål å stille om det virkelig er slik. Er det virkelig greit å ta beslutninger som påvirker saksbehandlers hverdag uten at de får mulighet til å påvirke? En alternativ forklaring kan være at funnene avspeiler mange erfaringer hvor involvering har blitt opplevd som *skinnprosesser*. På den måten kan involvering og medvirkning først og fremst assosieres med uredelige prosesser hvor man blir forsøkt ført bak lyset.

Hvis man som leder ønsker å involvere selv om man har en klar preferanse for utfallet av en prosess, kan alternativet være å jobbe strategisk for å sikre oppslutning om ønsket utfall. En fare er at strategien blir *avslørt*. Lederen risikerer da og bli opplevd som uredelig. Det kan skape en utrygghet rundt hvem som bestemmer, slik en informant uttrykker det. Videre kan det bli en synliggjøring av hvem som har høykvalitetsrelasjoner, med mulighet til å påvirke, og hvem som har lavkvalitetsrelasjoner, de lederen ikke finner det verdt å snakke med. Det vil kunne ha uheldige konsekvenser for arbeidsmiljøet som helhet (Risan 2012).

På den andre siden peker funnene mot at leder kan gjøre som han eller hun vil. Det er måten leder gjør det på, prosessen, som er avgjørende for utfallet knyttet til motivasjon, forpliktelse og lojalitet.

4.2.5 Åpenhet

Det femte funnet viser at trivsel og motivasjon påvirkes av hvordan lederen praktiserer åpenhet. Åpenhet i relasjonen viser til at leder og saksbehandler kan snakke om det som opptar dem, men også at forhold ikke skal deles med andre enn dem det angår. Åpenhet handler videre om at forventninger er avklart. Åpenhet knyttes direkte til motivasjon og indirekte til trivsel.

De fleste av informantene var opptatt av åpenhet, men det kan se ut som de er opptatt av ulike aspekter av åpenhet. Flere av informantene knytter åpenhet til beslutninger og gjennomsiktighet i prosesser. Hvis lederen praktiserer åpenhet og gjennomsiktighet uttrykker informantene at det resulterer i økt respekt for lederen.

For meg er det blant annet den gjennomsiktigheten. Altså at beslutninger eller prosesser som har betydning for meg er.... Altså at jeg har innblikk i hvordan de foregår. Ja det er det for meg.

Denne formen for åpenhet er knyttet til innsyn i beslutninger og prosesser. Det er mulig å se for seg dette som ren informasjon, men når informantene uttrykker en sammenheng med respekt for lederen, plasserer de denne formen for åpenhet innenfor en relasjonell kontekst. Materialet kan forstås i lys av LMX-teori som en relasjon i utvikling: *Hvis lederen ... så resulterer det i...* . Dette beskriver en utveksling hvor lederen gir noe, åpenhet, og deretter får noe tilbake, økt respekt. En slik form for utveksling kan utløse gjensidighetsprinsippet og resultere i økt motivasjon og forpliktelse fra saksbehandlers side (Risan 2012).

Andre knytter åpenhet til kommunikasjon mellom leder og medarbeider, det skal gå an å snakke om situasjoner. Denne formen for åpenhet blir eksplisitt knyttet til relasjon. Et ønske om denne formen for åpenhet vil sannsynligvis være sammenfallende med et ønske om transformasjonsledelse og en høykvalitetsrelasjon til leder. Det beskriver videre en form for

relasjonell psykologisk kontrakt hvor målet er å danne emosjonelle bånd. Emosjonelle bånd gir høy grad av forpliktelse, og det kan vise til en saksbehandler som utøver ekstrarolleatferd og som har en intensjon om å bli værende i jobben (Jacobsen og Thorsvik 2009).

En informant knytter åpenhet til et avklart forhold til lederen.

Så har jeg skrevet tydelighet. ... Jeg må vite hvor jeg har lederen min. Vite hvilke forventninger som er til meg også.

Den siste formen for åpenhet er knyttet til avklarte forventninger mellom leder og saksbehandler. Selv om det beskrives en gjensidig avklaring, ser det ikke ut til å beskrive et samspill eller utveksling mellom leder og medarbeider som betinger en viss kvalitet på relasjonen. Denne formen for åpenhet kan sies å plassere seg innenfor transaksjonsledelse og beskriver en form for transaksjonell psykologisk kontrakt og en lavkvalitetsrelasjon. Det kan likevel se ut til at dette skjer frivillig fra informantens side, noe som kan være et uttrykk for moderat forpliktelse. Kanskje er det et uttrykk for et ønske om ikke å bli værende i jobben særlig lenge, og at det derfor ikke er fornuftig å investere i og etablere en høykvalitetsrelasjon til leder. Hvis det er riktig, kan et slikt ståsted peke mot en ansatt som etter beste evne søker å oppfylle de forventningene lederen har uttrykt, men som ikke yter noe ekstra utover det (Busch 2012; Sverdrup 2014).

Flere informanter understreker at åpenheten ikke er absolutt. En informant sier at alt ikke skal «flyte fritt», mens en annen er opptatt av lederens åpenhet ikke skal omfatte forhold knyttet til enkeltansatte.

Og at man vet med tillit, at dette ikke trenger å involvere andre. ... At man ikke må involveres i andre arbeidstakere utover det man trenger å vite.

En informant er opptatt av hvordan lederen forholder seg når lederen har en leder mellom seg selv og saksbehandlere som ikke fungerer tilfredsstillende. Hun er opptatt av hvordan den overordnede lederen følger opp dette, enten ved å jobbe for å forbedre prestasjonen eller flyttet mellomlederen over i en annen stilling.

At det er veldig lite synlig for meg. Hva som blir gjort i den type tilfeller. Det kunne jeg ønske at det hadde vært mer åpenhet rundt. Når det var et problem da.

I tillegg til at ønsket om åpenhet rettes i ulike retninger, har åpenheten begrensninger. Leder skal ikke være åpen om forhold som har med andre ansatte å gjøre, og tillit til leder avhenger av at man kan stole på at andre ikke får innsyn i forhold som angår en selv, men også at man ikke mottar informasjon som angår andre. Det er imidlertid et unntak, og det gjelder hva øverste leder gjør når en mellomleder ikke fungerer tilfredsstillende. Når dette er et problem kommer det fram et ønske om mer innsyn i hvordan dette håndteres av leder.

Dette kan kanskje sies å utgjøre et paradoks hvor man vurderer åpenhet rundt oppfølging av sidestilte kolleger som upassende, men ønsker innsyn i oppfølging av for eksempel en teamleder. Det kan se ut til at teamleder plasseres i en annen kategori hvor det skal gjelde andre regler. Det må tas høyde for at informanten kanskje ville modifisert dette ønsket hvis man hadde utdypet det nærmere. En dårlig fungerende teamleder får større konsekvenser enn en dårlig fungerende saksbehandler. Likevel må det trolig være slik at teamledere får samme beskyttelse som saksbehandlere mot at deres utfordringer og oppfølging av disse deles med andre.

Dette får et følgeproblem. Når saksbehandlere har en teamleder som ikke fungerer tilfredsstillende uten at de får innsyn i hvordan leder følger opp, kan de anta at leder faktisk ikke følger opp. Uavhengig av hvordan leder følger opp, kan saksbehandlere plassere leders atferd i laissez-fairekategorien. Dette vil ha negative konsekvenser for saksbehandlers tillit til leder og dermed for relasjonen mellom leder og saksbehandler (Busch 2012).

4.3 Kanskje relasjon til leder ikke har så stor betydning?

Det siste delkapittelet handler om det paradokset som oppsto når jeg mot slutten av intervjuet spurte eksplisitt om relasjon til leder er viktig i det hele tatt. Her kom informantene inn på erfaringer de hadde gjort seg når de i perioder har vært uten leder eller hatt en fraværende leder. Informantene skilte til en viss grad lag. Noen informanter uttrykker at relasjon ikke har noen betydning som kan knyttes til stressreduksjon, trivsel og motivasjon. Andre uttrykker at lederen har en viss betydning uten at det blir eksplisitt på hvilken måte.

De erfarne informantene beskrev at når man har jobbet mange år har man ikke like stort behov for en leder lengre.

Jeg har jobbet i veldig mange år nå. ... Og jeg kjenner at jeg ikke har like mye bruk for lederen som når man er ny.

At en erfaren saksbehandler har mindre behov for leder framstår i seg selv ikke som et overraskende funn. Forskjellene på erfarne og uerfarnes behov for leder kunne bli belyst med teori om situasjonsbestemt ledelse, men det er ikke en av de teoriene som brukes i denne studien. Det framstår uansett som intuitivt upåfallende.

En annen informant sier det slik:

Nå er det litt sånn: «Leder, hvem er lederen min? Har ikke peiling!» jeg bruker jo ikke lederen min så mye lengre. Nei. Annet enn til det jeg må.

En tredje erfaren informant utdyper med at viktigheten av relasjon til lederen ikke bare henger sammen med antall års erfaring, men:

... svinger veldig... eller er forskjellig. Både fra person til person, og fra periode til periode.

Når saksbehandlerne er usikre eller mener de ikke har noe særlig behov for en leder er det ikke i tråd med verken teori om transformasjonsledelse eller LMX. Begge teoriene tillegger leder stor vekt for å ha en effektiv organisasjon og legger til grunn medarbeideres behov for å bli sett og anerkjent (Bass 1990; Sverdrup 2014).

Flere av informantene beskriver at de har vært uten nærmeste leder, eller hatt «en veldig sløv leder». Informantene beskriver en slik situasjon som en todelt opplevelse.

... vi måtte lære å klare oss selv. Og det var en litt hard skole for å si det sånn. Men vi ble veldig selvstendige (latter). Vi gjorde jo det. På godt og vondt. Og da kunne vi ikke

stole på at vi hadde noe oppbacking eller struktur fra toppen da. Så det måtte vi skape selv.

Kanskje er det verre å ha en «veldig sløv» leder enn ikke å ha noen leder i det hele tatt. Når saksbehandlere har en leder til stede, vil det automatisk knyttes forventninger til lederen. Hvis forventningene ikke oppfylles kan opplevelsen av ikke å bli sett, få støtte og bistand rettes mot en person som faktisk er tilstede. Hvis det ikke er en leder å rette skuffelsen mot ligger kanskje forholdene bedre til rette for at saksbehandlere søker dette hos hverandre.

En informant med kortere fartstid beskriver noen av de samme erfaringene og hvordan hun har vokst på det. Informanten har nylig fått en leder på plass, og sier at for henne er lederen fortsatt viktig.

Så selv om jeg har begynt å slippe litt lederen så er det viktig for min del å ha, i hvert fall muligheten til å ha henne der.

Saksbehandleren bak sitatet over hadde delt denne erfaringen med en annen av informantene. Den andre saksbehandleren hadde betydelig lengre erfaring og gav nokså kraftfullt uttrykk for at man kunne klare seg uten en leder. Når den mer uerfarne saksbehandleren uttrykte at det var viktig for henne å ha en leder, kan det se ut som hun fikk en form for korrigering av den mer erfarne.

Men det var jo litt spennende da, vi har vært litt nede i et halvt år... (latter). Fordi det jeg opplevde skjedde da var at det var blitt... at teamet vårt var blitt en sammensveiset gjeng. Føler jeg. I hvert fall.

Det kan se ut som den uerfarne saksbehandleren utfordret en gruppenorm i retning av at man ikke skal ha behov for leder. Det kan også skyldes at den erfarne saksbehandleren er en uformell leder, og at det opplevdes som en form for kritikk eller devaluering fra den uerfarne saksbehandleren (Halkier 2010; Nøtnæs 2001).

Et annet sted i materialet kom det fram at teamet de to saksbehandlerne tilhørte hadde hatt en veldig god leder i forkant av at de ble gående uten leder. Når de hadde klart seg så vidt godt

kan det skyldes at den tidligere lederen hadde utøvd transformasjonsorientert ledelse hvor saksbehandlere var gitt stor autonomi og således utviklet evne til å arbeide selvstendig, ansvarsfullt og støttende ovenfor hverandre. Selv om lederen var borte, kan det være at hun var *tilstede i ånden* og at saksbehandlerne arbeidet videre på samme selvstendige måte (Arnulf 2012; Risan 2012).

Når man sammenstiller funn i dette kapitlet mot øvrige funn i undersøkelsen, framstår det som et nokså voldsomt paradoks at saksbehandlere er usikre eller mener de ikke har behov for en leder. Øvrige funn tegner et motsatt bilde hvor lederen er særdeles viktig som beslutningstaker, organisator, fagutvikler og den som skal yte psykologisk og praktisk støtte.

En av informantene har et annet perspektiv og knytter spørsmålet om relasjon til leder er viktig til hvordan man skal forstå begrepet relasjon. Hun uttrykker at en relasjon i en eller annen form er til stede, men er usikker på om den skal ha en avgjørende plass i arbeidshverdagen.

For meg er det mer viktig at det er en avklarethet i relasjonen til lederen min. At det ikke skal ta plass på en negativ måte i arbeidshverdagen min.

Hvis man tar på brillene til saksbehandleren bak det siste sitatet finnes det en stor mengde funn som beskriver at relasjonen til leder tar «plass på en negativ måte». Bak mange beskrivelser ser det ut til å ligge erfaringer som ikke handler om samspill hvor relasjon til leder er en positiv ressurs. Derimot ser det ut til at i relasjon til saksbehandlere har leder rikelig anledning til å tabbe seg ut. Det kan lederen gjøre ved ikke å se, ved ikke å respektere, ved ikke å holde det hun lover, ved å bli styrt av sine følelser og blande sammen roller, ved å utøve skinndemokrati, ved å vegre seg for å ta beslutninger og så videre.

5 Oppsummering og konklusjon

Avslutningsvis vil jeg se alle resultater og drøftinger fra kapittel 4 i sammenheng. Jeg vil først oppsummere funn knyttet til forskningsspørsmålene. Deretter oppsummerer jeg funn som stiller spørsmål ved viktigheten av relasjonen til leder. Avslutningsvis presenterer jeg

refleksjoner rundt gjennomtrekk i barnevernet, mulige forklaringer på overraskende funn i studien knyttet til behov for ledelse, samt avsluttende metoderefleksjoner. Til slutt ser jeg på mulige veier videre på bakgrunn av funnene i studien.

5.1 Elementer i relasjonen til leder som reduserer stress i hverdagen for saksbehandlere

5.1.1 «Hvem kan hjelpe meg med dette her nå?» - om organisering og prioritering

Det første funnet i studien er at relasjon til leder innebærer en hjelp til å strukturere og organisere arbeidsoppgaver i hverdagen. Hvis de får denne hjelpen vil det redusere stress. Fra saksbehandleres perspektiv er lederens evne til «å ta lederansvar» avgjørende for at relasjonen skal representere noe positivt. Leder skal kommunisere tydelige forventinger, ta beslutninger og bistå i prioritering av oppgaver.

Selv om dette funnet har en oppgaveorientert tilnærming, knytter saksbehandlere dette til relasjonelle faktorer. At leder tar lederansvaret gir saksbehandlere en opplevelse av å bli respektert, hørt og tatt på alvor. Det er videre avgjørende for deres opplevelse av trygghet, oversikt og forutsigbarhet i hverdagen. Funnene antyder at saksbehandlere i liten grad tar hensyn til hvilke muligheter leder rår over når de vurderer om leder tar lederansvaret eller ikke. Grunnlaget for saksbehandleres vurdering er deres opplevelse.

Hjelp til å organisere og strukturere er ikke avgrenset til samspill mellom én leder og én saksbehandler. Det viser også til leders relasjon til en gruppe av saksbehandlere. I situasjoner som krever at flere saksbehandlere jobber sammen om samme sak eller når en saksbehandler har flere oppgaver enn hun rekker over, innebærer lederansvaret at leder skal avgjøre hvem som skal gjøre hva og i hvilken rekkefølge.

5.1.2 «Nå begynner det å bli litt mye!» - om bistand og støtte

Dette funnet viser at å jobbe som saksbehandler i barnevernet er krevende. Det er ikke, i motsetning til hva man kanskje skulle tro, knyttet til at man forholder seg til sårbare barn som utsettes for omsorgssvikt og ulike typer overgrep. Det mest krevende, fra saksbehandleres perspektiv, er omfanget av arbeidsoppgaver som skal følges opp innenfor normalarbeidsdagen.

Når saksbehandlere opplever at det ikke er mulig å overkomme arbeidsoppgavene, ber de leder om bistand og støtte for å redusere stress. Samtidig som saksbehandlere vet at det ikke er mulig å tilpasse omfanget av arbeidsoppgaver til kapasitet, har de likevel en forventning om at leder skal tilby noe som reduserer stress. Når saksbehandlere ikke får bistand og støtte når man har behov for det, forstås det som at man ikke blir hørt og respektert av leder.

Dette viser at den krevende situasjonen saksbehandlere er i, også representerer en utfordring for ledere. Veien er kort til å bli vurdert som en likegyldig leder som ikke tar sine medarbeidere på alvor. Spørsmålet blir da om det er mulig å utøve ledelse på en slik måte at saksbehandlere opplever seg hørt og respektert, selv om de ikke får nøyaktig det de ber om. Videre om det i så fall virker stressreducerende i tilfredsstillende grad.

5.1.3 «At det er litt sånn rom for og «pfoo»!» - om emosjonell ivaretagelse

Dette funnet i min undersøkelse viser at relasjonen til leder representerer en mulighet for emosjonell ivaretagelse som kan redusere stress. Emosjonell ivaretagelse knyttes i høy grad til opplevelse og fortolkning. Det er altså saksbehandlere selv som definerer om leder opptrer på en slik måte at en saksbehandler blir emosjonelt ivaretatt.

I emosjonell ivaretagelse ligger en rekke mulige handlinger fra leders side. Saksbehandlere legger til grunn at resultatet av disse handlingene skal gi en følelse av å bli sett og oppleve seg støttet. For å oppnå dette må leder følge godt med og være nysgjerrig. Leder må, til en viss grad uoppfordret, etterspørre hvordan ulike aktiviteter har gått og hvordan saksbehandler har opplevd det. Videre må leder gi tilbakemeldinger på ulike aktiviteter, både skriftlige og muntlige.

Sentralt for at saksbehandlere skal oppleve emosjonell ivaretagelse er at leder har «tid og rom». Når saksbehandlere bruker begrepet «rom» sammen med begrepet «tid», viser «rom» trolig til en *holdning* hvor leder *viser* at hun har tid. Det vil si at det er ikke nok å sitte opptatt bak en åpen dør. I emosjonell ivaretagelse ligger også at leder skal sette grenser for saksbehandlers engasjement slik at de ikke «møter veggen».

5.2 Elementer i relasjonen til leder som påvirker saksbehandlers trivsel og motivasjon

5.2.1 «... ikke kun en stiv fagperson» - om samspill

Dette funnet viser til samspill mellom leder og saksbehandler som ikke har sin bakgrunn i konkrete arbeidsoppgaver eller emosjonell ivaretagelse. Her kommer det fram innslag av en noe mer likeverdig relasjon mellom leder og saksbehandler, som påvirker trivsel. Dette kommer tydeligst fram i saksbehandlers behov for at leder skal bekle ulike roller som gir ulik dynamikk i samspillet. I lederrollen, som kanskje er den viktigste, er relasjonen ikke likeverdig. Når lederen tar rollen som fagperson er samspillet i større grad preget av et møte mellom to fagpersoner. Selv om det er lederen som beslutter, skal begge argumenter vurderes som likeverdige. Det beste argumentet skal vinne uavhengig av om det kommer fra lederen eller saksbehandleren. Leder skal ikke la faglig uenighet påvirke relasjonen.

Funnet viser til sist at saksbehandlere inngår i relasjon til lederen som en egen person, mer uavhengig av lederrollen. Samspillet handler om å bli kjent med hverandre *slik de er*. Selv om funnet viser til lederen som en *egen person* med sine unike personlige egenskaper, ser det likevel ut til å ligge en mindre likeverdig relasjon hvis man ser nærmere etter. Saksbehandlere tillegger lederen det hovedansvaret for samspillet. Lederen skal være nysgjerrig på hvem de er, og legge ned en innsats i å bli kjent med hver enkelt. Forhold som en saksbehandler deler med leder i fortrolighet, skal forbli mellom de to. Dette funnet beskriver et fenomen som i større grad er løsrevet fra arbeidsoppgavene og det faglige arbeidet.

5.2.2 «At noen tenker at jeg får til mer enn det jeg tenker at jeg får til selv» - om tillit, faglig utvikling og motivasjon

Funnet viser at saksbehandlere er opptatt av faglig utvikling og kvaliteten på jobben de utfører. Faglig utvikling avhenger av tillit fra leder og kan knyttes til indre motivasjon. Man må anta den indre motivasjonen forsterkes hvis saksbehandlerne fortsetter sin faglige utvikling og opplever mestring ved at innsatsen gir resultater. Funnet viser videre at leder kan vise *for mye* tillit, noe som kan føre til at saksbehandlere strekker seg lengre enn de tåler.

På den andre siden har saksbehandlere høy bevissthet om hva som er demotiverende faktorer. Demotiverende faktorer er forhold i hverdagen som gjør det vanskelig for saksbehandler å gjøre en god jobb innenfor de rammene som er gitt. Disse forholdene er dels knyttet til leder og hvordan hun utøver ledelse, og dels opplevelsen av flere oppgaver enn det er mulig for hver enkelt å håndtere. Det synes som om demotiverende faktorer rent faktisk tar størst plass i hverdagen, og således er det som umiddelbart kommer i fokus.

Resultatet synes å bli *ambivalent motiverte* saksbehandlere. I utgangspunktet har de en sterk indre motivasjon knyttet til selve arbeidsoppgavene. Når denne sterke indre motivasjonen møter hverdagen, må saksbehandlere sette grenser for egen innsats og *tøyle* motivasjonen. Den sterke indre motivasjonen som var der i utgangspunktet får derfor ikke nødvendigvis arbeidsglede og hard innsats som resultat. Det *kan* derimot føre til en indre konflikt. Når indre motivasjon er knyttet til å hjelpe utsatte barn, og man ikke klarer å leve opp til personlige og faglige standarder, skaper det frustrasjon. Hvis saksbehandler ikke klarer å finne en måte å løse eller leve med denne indre konflikten vil det i verste fall resultere i en resignert saksbehandler.

5.2.3 «... det her med sånn skinndemokrati» - om ansattmedvirkning

Funnet viser at selv om ansattmedvirkning er ønskelig, er det viktigere ikke å legge opp til medvirkning hvis saksbehandlere i realiteten ikke har noen mulighet til å påvirke.

Medvirkning kan påvirke trivsel og motivasjon i både positiv og negativ retning. Funnet viser til to årsaker til at saksbehandlere ikke ønsker å medvirke i så stor grad som man skulle tro.

Den første er knyttet til at medvirkning kan innebære å ta del i bekymringer man ellers ikke ville forholdt seg til. Den andre viser til mange erfaringer med å bli involvert i det som

oppleves som «skinnprosesser». Det kan se ut som ansattmedvirkning forbindes med uredelige prosesser, og således har kommet i vanry.

Det er ikke slik at ansattmedvirkning er den eneste veien gjennom prosesser og fram til legitime beslutninger. Forutsatt at leder er åpen og tydelig om prosessen, og kan begrunne beslutningen, kan man unnlate å involvere saksbehandlere uten at det går ut over trivsel og motivasjon.

5.2.4 «For meg er det den gjennomsiktigheten» - om åpenhet

Funnet viser at åpenhet er viktig for trivsel og motivasjon. Åpenhet knyttes til ulike aspekter. For det første til beslutninger og prosesser. Dernest til kommunikasjon rundt situasjoner som oppstår, og til slutt til avklarte forventninger.

Åpenhet har samtidig begrensninger. Det gjelder forhold som angår enkeltansatte. På den ene siden skal saksbehandler være trygg på at det hun deler med leder i fortrolighet ikke kommer videre. På den andre siden skal man heller ikke motta informasjon andre har delt i fortrolighet. Funnet viser samtidig at når en mellomleder ikke fungerer tilfredsstillende, oppstår et behov for informasjon om hvordan leder følger opp. Saksbehandlere kan forstå fraværet av informasjon som at leder faktisk ikke følger opp. Dette har i så fall negative konsekvenser for saksbehandlers tillit til leder.

5.3 «Vi må klare oss selv!»

Funnet viser at saksbehandlere er delt i synet på hvilken betydning relasjon til lederen faktisk har. Forskjellene handler om ulik lengde på erfaring, at saksbehandlere har forskjellige behov som individer, og at det kan variere for den enkelte. Funnet viser at det kan ha positive effekter å være uten eller ha en fraværende leder, som økt selvstendighet og samhold blant saksbehandlere i et team.

Funnet støtter ikke teori om transformasjonsledelse og LMX som legger til grunn et behov for å bli sett og anerkjent. Funnet står videre i skarp kontrast til øvrige funn i denne studien som

tegner et bilde av relasjon til leder som avgjørende for å dempe stress, samt opprettholde trivsel og motivasjon. Sett i sammenheng kan det se ut som funnene er et resultat av mye negativ erfaring med ledere. Det viktigste kan således bli at leder ikke bidrar til å øke stress og svekke trivsel og motivasjon. På den andre siden er det mange funn som peker i retning av at leder i stor grad kan gjøre som hun vil, det er måten hun gjør det på som avgjør hvordan saksbehandlere opplever det. Det kan se ut som man som leder kan komme langt med høflighet og «folkeskikk».

5.4 Gjennomtrekk

Undesøkelsen om gjennomtrekk beskrevet i teorikapitlet viser at gjennomtrekk er en betydelig utfordring innenfor barnevernet (Johansen 2014). Saksbehandlerne i denne studien er lite eksplisitte i hvilken betydning leder har for deres vurdering om hvorvidt de skal bli værende i stillingen. En saksbehandler sier: «... å gi deg den tilliten tenker jeg er kjempeviktig også den dag i dag. Og noe jeg leter etter og ønsker at skal være der». Dette kan være en saksbehandler som leter etter en annen leder som gir henne tillit, hvis hun ikke får det der hun er. På den andre siden er det ikke nødvendigvis sikkert at ønsket som saksbehandler uttrykker, utløser handling.

Når min empiri viser mange faktorer i saksbehandlers relasjon til leder som betydningsfulle kan det først og fremst knyttes til utførelse av arbeidsoppgaver og håndtering av stress. Både teori og empiri knytter dette til motivasjon og trivsel. Det virker intuitivt åpenbart å slutte at manglende motivasjon og mistrivsel fører til økt gjennomtrekk. Sannsynligvis er det slik for saksbehandlere i barnevernet også, men denne studien gir ikke grunnlag for å slutte en slik sammenheng. For at studien skulle belyst utfordringen med gjennomtrekk mer grundig, måtte undersøkelsen vært lagt opp slik at relasjonen til leders betydning for gjennomtrekk hadde blitt et eksplisitt tema. I ettertid er det lett å se at det hadde vært ønskelig.

5.5 Kapasitetsproblem eller «dårlig» ledelse?

Både teori og øvrig empiri viser til at transformasjonsledelse er å foretrekke hva gjelder både effektivitet og trivsel. Funnene i studien peker ikke entydig i samme retning. De ser ut til å

antydde at styring og administrasjon er viktigere for saksbehandlere i barnevernet enn teoriene tar høyde for (Bass 1990; Hetland 2004). Studien ser heller ikke ut til å støtte betydningen av relasjonelle forhold i samme grad som annen empiri har vist (Sverdrup 2014; Risan 2012).

Det er flere mulige forklaringer på dette. Man kan se det som et uttrykk for saksbehandlers behov for at grunnleggende styring og struktur er på plass før transformasjonsledelse oppleves relevant (Arnulf 2012). Dette har en parallell i Maslows behovspyramide, hvor grunnleggende behov må dekkes før behovet knyttet til personlig vekst aktiveres (Svartdal 2013).

Saksbehandlere har neppe behov for grunnleggende styring og struktur for å overleve, men de kan ha det for å leve godt som saksbehandlere i barnevernet over lengre tid. Hvis dette er forklaringen på saksbehandlers fokus, innebærer det imidlertid at nødvendig styring og struktur *ikke* er på plass i dag, slik det ser ut fra saksbehandlers perspektiv. Mangel på grunnleggende styring representerer da et problem for saksbehandlere som arbeidstakere, og ikke minst for barnevernet som system.

En annen mulig forklaring er at vi har med et kapasitetsproblem å gjøre. Selv om barnevernet har fått tilført mange nye stillinger de siste årene, må dette ses i sammenheng med økning i antall bekymringsmeldinger til barnevernet. I Oslo var økningen fra 2008 til 2014 på 56 % (Bufdir 2015). Hvis barnevernets oppgaver ikke blir avgrenset politisk, vil trolig knapphet på personalressurser være noe barnevernet må leve med. En mulig vei å gå blir da å se om ledelse kan utøves på en slik måte at det tilfører noe ekstra. Da kan blant annet transformasjonsledelse og relasjonelle virkemidler slik de er beskrevet i LMX-teori og teori om psykologiske kontrakter være relevant som kompensere faktor. En forutsetning blir da ledere med høy relasjonell kompetanse, kanskje betydelig høyere enn i dag, funnene tatt i betraktning (Bass 1990; Kirkhaug 2013; Rousseau 1995). Det kan selvfølgelig stilles spørsmål ved en framgangsmåte hvor ansatte på ulike nivåer skal kompensere for kapasitetsproblemer (Vike 2004).

5.6 Avsluttende metoderefleksjoner

Da jeg gikk inn i dette masterprosjektet var jeg klar over at jeg hadde en bestemt forståelse av hvordan de fenomenene jeg ønsket å undersøke henger sammen. Grunnlaget for min forforståelse er 18 års erfaring innenfor barnevernfeltet, hvorav de siste 10 fra det kommunale

barnevernet. Å forske på et felt jeg har kjennskap til har mange fordeler. Jeg kjenner språk, normer, konteksten informantene arbeider i, og kan bruke mine egne erfaringer. Den største ulempen er kanskje knyttet til at forforståelse sammen med et sterkt engasjement påvirker hvordan data tolkes (Nielsen og Repstad 2004).

Møtet med materialet ble likevel ganske overraskende. Det stemte ikke med min forforståelse. Jeg har derfor hatt mange diskusjoner med materialet. Etter hvert skjønnte jeg at min forforståelse strekker seg lengre enn *løse tanker*, jeg har vært ute etter å bevise at jeg har rett. Dette har ført meg i en posisjon som kan gjenkjennes fra mistankens hermeneutikk, hvor jeg har forsøkt å finne alternative forklaringer. Jeg lurer fortsatt på om disse har noe for seg.

Selv om funn i denne undersøkelsen viser at saksbehandlere er mer transaksjonsorientert og mindre relasjonelt orientert enn jeg hadde forventet, betyr ikke det at det er sånn. Det kan skyldes at metoden ikke har fått fram disse elementene, men også at informantene ikke har erfaring med ledere som er transformasjons- og relasjonelt orientert.

Min dobbeltrolle som student og barnevernleder kan ha påvirket informantene ved at fokusgruppen ble en mulighet til å fortelle hvor krevende saksbehandlerhverdagen er. Dette behovet blir sannsynligvis større hvis de opplever at det er lite rom for det på egen arbeidsplass til sin egen sjef. Som jeg har beskrevet i kapittel 4 hadde jeg et positivt fokus knyttet til ressurser og muligheter. Det ble presentert for deltakerne innledningsvis i fokusgruppen, samt ved én anledning underveis i fokusgruppeintervjuet da jeg forsøkte å styre samtalen i retning av ressurser og muligheter. Min positive tilnærming kan ha virket provoserende på informantene eller som et forsøk på å legge lokk på «virkeligheten». Det kan ha aktivert en motreaksjon og polarisert materialet i negativ retning.

Til tross for disse utfordringene angret jeg likevel ikke på det valget jeg gjorde. Jeg har forsøkt å forstå det virkelighetsbilde informantene beskriver, og behandle det med respekt. Det har vært lærerikt for meg og åpnet opp for en side ved livet som saksbehandler og ledelse innenfor barnevernet jeg tidligere har tillagt mindre vekt. Jeg har fortsatt ikke kommet til enighet med materialet, men vi har funnet et kompromiss. Jeg har fått gjennom at materialet ikke forteller hele historien, mens materialet har fått gjennomslag for at dets historie også er en del av virkeligheten.

5.7 Veien videre

Som nevnt over kan funnene forstås som resultat av et kapasitetsproblem eller et «ledelsesproblem». I en ideell verden hadde det vært ønskelig å gå grundigere inn i spørsmålet om kapasitet og avgrensning av oppgaver. Det er lite som tyder på at det vil skje. Da blir muligheten å se på hva annet man kan gjøre for å sikre et godt barnevern hvor både ledere og saksbehandlere trives og beholder høy motivasjon.

Studien viser, slik jeg vurderer det, at å være leder innenfor barnevernet er en krevende og kompleks jobb som krever kompetanse på mange områder utover det barnevernfaglige. Studien kan videre forstås som å stille spørsmål ved om barnevernets ledere er gode nok. Dette bør vektlegges i forskning. Spørsmålet er om forskningen allerede foreligger, slik at veien videre er å bruke eksisterende kunnskap i lederrekruttering og lederutvikling innenfor barnevernet.

Litteraturliste

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren* Oslo: Det norske samlaget
- Aarø, L.E. (2005). Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv I: S. Einarsen og A. Skogstad (red.). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger* Bergen: Fagbokforlaget
- Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse* Oslo: Universitetsforlaget
- Arbeidsmiljøloven *Lov av 17. juni 2005 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*
- Barnevernloven *Lov av 17. juli 1992 om barneverntjenester*
- Bass, B.L. (1990). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon I: Martinsen, Ø.L. (red.). *Perspektiver på ledelse* 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* 4. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bufdir (2015) *Meldinger til barnevernet* Hentet 24. april 2016 fra: http://www.bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Barnevern/Bekymringsmeldinger/
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner* Bergen: Fagbokforlaget
- Byrådssak 1138/05 (2005). *Oslo kommunes ledelsesprinsipper* Oslo: Oslo kommune, Byrådet
- Bystyremelding nr. 1/2015. (2015) *Barnevern i Oslo* Oslo: Oslo kommune, Byrådet
- Dale-Olsen, H. og Rønningen, D. (2000). *Jobb- og arbeidskraftsstrømmer i Norge og OECD. En komparativ analyse av jobb- og arbeidskraftsstrømmer med fokus på årsaker* Oslo: SSB
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (u.å.). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi* Hentet 16. september 2015 fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Eide, S.B. og Skorstad, B. (2014). *Etikk – til refleksjon og handling i sosialt arbeid* 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Einarsen, S. og Skogstad, A.(red.). (2005). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger* Bergen: Fagbokforlaget
- Everett, E.L. og Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre* 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Forskrift om internkontroll etter barnevernloven *Forskrift av 14. desember 2005 om internkontroll for kommunens oppgaver etter lov om barneverntjenester*
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeiderrelasjonen *Tidsskrift for Norsk Psykologforening* 45 (3):244-248
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst *Magma* 1:??-??

- Hetland, H. og Sandal, G.M. (2006). Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederatferd *Tidsskrift for Norsk Psykologforening* 45 (2):135-136
- Hommersand, S. (1990). *Skilte alenemødre* Oslo: S. Hommersand
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer* 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.) Oslo: Abstrakt forlag
- Johansen, A. H. og Hansen, A. (2016, 24. april). Det er vondt å bli sammenlignet med Gestapo og anklaget for å kidnappe barn *Dagbladet*. Hentet 25. april 2016 fra: <http://www.dagbladet.no/2016/04/24/nyheter/innenriks/barnevern/43980309/>
- Johansen, I.(2014). *Turnover i det kommunale barnevernet* Oslo: SSB
- Juozeliunienė, I. (2008). Doing Research on Families with Parents Abroad: the Search for Theoretical Background and Research Methods *Philosophy. Sociology*, 4: 72-79
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap* Oslo: Universitetsforlaget
- Krogh, T. (2009). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lai, Linda (2004). *Strategisk kompetansestyring* Bergen: Fagbokforlaget
- Levin, I. (1994). *Stefamilien – variasjon og mangfold* Oslo: Aventura
- Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Martinsen, Ø.L. (red.). (2010). *Perspektiver på ledelse* 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Matthiesen, S.B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon *Magma* 17 (5):35-45
- Moxnes, K., Kaul, H., Kvaran, I. og Levin, I. (red.). (2001). *Skilsmisens mange ansikter. Om barn og foreldres erfaringer med skilsmisse* Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Nielsen, J.C.R. og Repstad, P. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon I: P. Repstad (red.). *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2.utg.) Oslo: Tano
- Nøtnæs, T. (2001). *Innføring i bruk av fokusgrupper* Oslo: SSB
- Reber, A.S. (1985). *Dictionary of psychology* London: Penguin Books
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap *Magma* 2:67-74
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2 (2):121-139

- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements* Newbury Park CA: Sage publications
- Svartdal, F. (red.). (2013). *Psykologi. En introduksjon* 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Sverdrup, T.E. (2014). Psykologisk kontrakt *Magma* 5:67-71
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Byrådsavdelingen for eldre, helse og sosiale saker (2016). *Tildelingsbrev 2016– Bydelene*
Hentet 22. april 2016 fra: <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/politikk/budsjett-regnskap-og-rapportering/tildelingsbrev/>
- Vike, H. (2004). *Velferd uten grenser. Den norske velferdsstaten ved et veiskille* Oslo: Akribe

Oversikt over vedlegg

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Samtykkeerklæring for deltakelse i studie

Intervjuguide

Hovedspørsmål

Stikkord fra flippover

Til barnevernlederne i Oslo kommune
bydel 1-15

Oslo, 8. desember 2015

Trine Ustad
Telefon: 92 42 30 29
E-post: trineustad@hotmail.com
trine.ustad@bos.oslo.kommune.no

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Bakgrunn og formål

Jeg er student på masterprogrammet i ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole, og er nå i gang med å skrive masteroppgave. Min veileder er høgskolelektor Leif Stapnes.

Tema for oppgaven er betydningen av relasjon til leder for saksbehandlere i Oslos barneverntjenester. Bakgrunnen for min interesse er egne erfaringer med en leder som «fikk det beste ut av meg». I dag er jeg selv barnevernleder med ansvar for å få det beste ut av mine medarbeidere. Mitt fokus er derfor på hvilke muligheter og ressurser som ligger i denne relasjonen, og hva som skal til for å utløse disse.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg ønsker å samle 5-6 saksbehandlere i en fokusgruppe, og med mulighet for oppfølgende individuelle intervju av 2-3 personer. Jeg er interessert i å snakke med saksbehandlere som har både kort og lang yrkeserfaring. Kjønn og utdanningsbakgrunn er ikke viktig, men det er ønskelig med to personer fra samme arbeidssted. Jeg vil etterstrebe bredde i utvalget.

Jeg vil gjøre lydopptak og transkribere hele eller deler av materialet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg og eventuelt veileder som vil ha adgang til datamaterialet, og både lyd og skriftfiler vil oppbevares med samme type sikkerhet som klientopplysninger i barnevernet. Verken enkeltpersoner eller bydeler vil kunne identifiseres i den ferdige publikasjonen.

Prosjektet skal avsluttes våren 2016, senest høsten 2016. Etter at sensur er falt vil filer slettes og papirdokumenter makuleres, forutsatt tilfredsstillende resultat.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og deltakerne kan når som helst trekke samtykke uten å oppgi noen grunn.

Jeg ville sette pris på om du kunne være behjelpelig med å gi meg navn på inntil tre saksbehandlere i din barneverntjeneste som jeg kan kontakte direkte for å høre om vil være med. De navnene jeg får er altså potensielle deltakere. På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen
Trine Ustad

Samtykkeerklæring for deltakelse i studie

Studien gjennomføres av masterkandidat Trine Ustad ved Diakonhjemmet Høgskole. Tema for studiet er betydningen av relasjonen mellom leder og saksbehandler/kontaktperson i barnevernet. Samtykke innebærer deltakelse i fokusgruppeintervju, samt muligheten for å bli kontaktet for et oppfølgende individuelt intervju. Samtykke innebærer ingen forpliktelser til å delta i oppfølgende individuelt intervju. Jeg vil bruke lydopptak og ta notater underveis.

Det er frivillig å delta og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli slettet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner eller tjenester vil kunne identifiseres i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, senest høsten 2016. Hvis det er noe du lurer på i ettertid kan du kontakte meg:

Trine Ustad

Telefon 92 42 30 29

Jeg har mottatt informasjon om studien og ønsker å delta.

Dato: _____

Signatur: _____

Intervjuguide til fokusgruppeintervju 10. februar 2016

Trenger: Opptakere *2 eller 3. Ark med hovedspørsmål. Sprittusjer. Lån tavle (ark eller white board). Mat og drikke

Takke for at de stiller opp

Fortelle om dagens plan

- Vi skal altså gjennomføre et fokusgruppeintervju om relasjonen mellom leder og medarbeider i barnevernet
- Starter med undertegning av samtykke
- Starte opptaker
- Jeg sier litt om meg selv og bakgrunn for studien
- Deretter er det deres tur

Informasjon og undertegning av samtykke. Be om å frastå fra lydforstyrrelser

Starte opptaker

Om meg selv og bakgrunn for studien

Jeg heter Trine Ustad og er 47 år. Var ferdig utdannet sosionom i år 2000 og har siden jobbet innenfor barnevernfeltet. Jobbet førstelinje siden 2006, som saksbehandler, fagleder/gruppeleder og nå som barnevernleder.

I løpet av disse årene har jeg hatt en del ledere, og gjort meg ulike erfaringer med disse. Jeg ble interessert i ledelse og ble leder selv av å ha en god leder. Startet på en master i ledelse i 2012, og kunne skrevet master om mange tema, men havnet på noe om betydningen av relasjonen mellom leder og kontaktperson/saksbehandler. Bakgrunnen for det er egne erfaringer med en leder som «fikk det beste ut meg». I mine ulike erfaringer ligger det erfaringer med ledere som ikke fikk det beste ut av meg. Det er også interessant, men ikke det jeg er opptatt av i denne sammenhengen.

Som barnevernleder har jeg nå selv dette ansvaret med å få det beste ut av mine medarbeidere. Mitt fokus er derfor på hvilke muligheter og ressurser som ligger i denne relasjonen, og hva som skal til for å utløse denne.

Leder i denne sammenhengen er ikke avgrenset til barnevernleder. Det kan være teamleder, seksjonsleder etc. – den lederen som er viktig for deg. Spørsmål?

Intervju

1. Presentasjonsrunde: navn, arbeidssted, fortell kort om arbeidsbakgrunn

2. Del ut ark

3. Oppgave individuell brainstorming

- Tenk på en god leder du har eller har hatt hvor samspillet mellom dere fungerte godt. Hvilke elementer gjorde at det fungerte godt? Hvis det er vanskelig, tenk på en konkret situasjon.
- Bruk to-tre minutter på å skrive ned stikkord.

4. Skriv opp på tavle hva alle har skrevet, en av gangen. Systematiser samtidig

5. Spør de andre: Hold fokus på relasjon til leder og hva slags effekt det har for dem

- Fortell mer om det?
- Hva tenker dere andre om dette?
- Forstår alle begrepet på samme måte?
- Eksempler?
- Hva betydde det for deg?

6. Oppfølgende spørsmål

- Er relasjon i det hele tatt viktig?
- På hvilke måter påvirker relasjonen til leder din trivsel?
- På hvilke måter påvirker relasjonen til leder din motivasjon?
- På hvilke påvirker relasjonen til leder din vilje til å yte ekstra?
- Har relasjon til leder påvirket om du har blitt værende eller har sluttet i en jobb?
Hvordan har relasjonen til leder påvirket vurderingen om hva du sier ja og nei til - der du kan velge?

7. Avslutning

- Føler du at du har fått anledning til å gi uttrykk for det som er viktig for deg? Har noen noe å legge til? Hvordan har det vært å delta?

Tenk på en god leder du har eller har hatt hvor samspillet mellom dere fungerte godt. Hvilke elementer gjorde at det fungerte godt? Hvis det er vanskelig, tenk på en konkret situasjon.

Bruk 2-3 minutter til å skrive stikkord.

Stikkord fra flippover:

Lytter

Respekt

Lov med ulike
meninger

Uredd

Ikke ta det
personlig

Være på
samme lag

Involvering

Fagkompetanse

Tydelig på egne
meninger og
forventninger

Ta beslutninger

Tilbakemeldinger

Humor

Bli sett og hørt

Etterspørre

Ydmyk

Nysgjerrig

Tillit

Åpenhet

Støtte

Personlig
integritet

Utfordre:
støtte og
dytte