

## KAPITTEL 5

# Ledelse av profesjonalisert velferd i et paradoksteoretisk perspektiv

*Bodil S. Olsvik*

UiT Norges arktiske universitet

**Abstract:** Despite an increased focus on the professionalisation of welfare leadership, leadership challenges in the healthcare sector and child welfare services are an unexplored area. This chapter deals with welfare leadership, and attention is directed at the nature of these challenges and how paradox theory can be used to describe and explain them. This chapter shows that the framework and conditions of welfare leadership are often contradictory and that demands and expectations are often characterised by paradoxes. Major reforms have been implemented in Norway in recent years, and increased quality, expanded expertise and stronger leadership have been among the focus areas. Many leaders in the healthcare sector and child welfare services increasingly experience conflicting and intersecting governance requirements, and everyday leadership is characterised by complexity, uncertainty and stress. Leaders in complex, contradictory and quotidian conditions experience challenges in the areas of managerial discretion and broader leadership competence. Finally, the author discusses the need for leaders to develop competence in handling dilemmas by acquiring training in paradoxical thinking and handling complexity.

**Keywords:** dilemma competence, welfare leadership, leadership, managerial discretion, paradox theory

## Introduksjon

Kapitlet omhandler ledelse av profesjonalisert velferd med utgangspunkt i et paradoksteoretisk perspektiv (Schad, Lewis, Raisch & Smith, 2016; Smith & Lewis, 2011). Problemstillingen for kapitlet er todelt: Hva utgjør ledelsesutfordringene innen profesjonalisert velferd, og hvordan

Sitering av denne artikkelen: Olsvik, B. S. (2020). Ledelse av profesjonalisert velferd i et paradoksteoretisk perspektiv. I B. L. L. Kassah, H. Nordahl-Pedersen & W.-A. Tingvoll (Red.), *Handlingsrom for profesjonalisert velferd: Kommunale tjenester for helse, omsorg og barnevern* (Kap. 5, s. 105–129). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.114.ch5>  
Lisens: CC-BY 4.0.

kan disse utfordringene beskrives og forklares ved hjelp av paradoksteori? Videre drøftes hva disse lederutfordringene betyr for ledernes kompetanse.

Konteksten for dette kapitlet er ledelse av kommunal helse- og omsorgstjeneste og barneverntjeneste. Ledelse av disse tjenestene har mange fellestrekk og omtales her samlet som ledelse av profesjonalisert velferd. Formålet med kapitlet er å bidra til økt forståelse av lederskap i praksis og vilkår for ledelse i denne spesifikke konteksten. Rammer og betingelser for ledelse i denne konteksten er ofte motsetningsfylte, noe som påvirker ledernes handlingsrom. Økt forskningsbasert kunnskap om ledelse innen disse kommunale områdene vil kunne gi oss økt kunnskap om hvilken handlingsrom som finnes for ledelse innen profesjonalisert velferd, samt bidra til å gi lederne større innsikt i egen situasjon. Det kan igjen bedre grunnlaget for å si noe om hvordan og på hvilke områder man bør styrke lederkompetansen.

Ulike støtteteorier kan bidra til forståelsen av lederskap. I dette kapitlet anvendes paradoksteori for å kaste lys over lederskap og dets sentrale aspekter. Ved hjelp av paradoksteorien kan vi forstå lederskap som en funksjon som må takle motstridende krav i organisasjonen. Paradoksteorien retter søkelyset mot samspillet av motsetningsfylte krefter, og den har som utgangspunkt at ulike motsetninger er til stede samtidig og vedvarer over tid (Kirkhaug, 2015; Smith & Lewis, 2011). Lederskap i en motsetningsfylt hverdag krever lederskap med både dybde og bredde. Det innebærer at man som leder må kunne utvise både råskap og omsorg, kunne gi frihet og ta full kontroll samt opptre både demokratisk og autoritært. Lederskap må variere ut fra situasjon, noe som utfordrer lederne når det gjelder både kompetanse og handlingsrom (Kirkhaug, 2015).

Kapitlet baserer seg på to litteraturgjennomganger om paradoksteori og paradoksledelse gjennomført av Schad et al. (2016) og Johansen (2018). I tillegg er det utført usystematiske litteratursøk i nasjonale og internasjonale databaser etterfulgt av gjennomgang av referanselistene i sentrale publikasjoner fra disse usystematiske søkene (Thagaard, 2016). Det ble gjort usystematiske søk etter vitenskapelige artikler og antologier i Google, Google Scholar og Oria. Følgende søkeord ble benyttet: paradoksteori, paradokser, motsetningsfylt, motsetninger, ledelse og lederskap.

Søkeordene ble benyttet i kombinasjon med ordene kommune, helse- og omsorgstjenester, helse- og omsorgssektor, barnevern, barneverntjeneste, omsorgstjenester og helsetjenester.

Mot slutten av 1990-årene ble reformideer med rot i New Public Management (NPM) gjennomført i offentlig virksomhet i Norge (Christensen, 2012; Vabø, 2007). Med NPM kom oppmerksomhet på økt effektivitet, horisontal spesialisering og lederprinsipper fra privat sektor, samt at begreper som kostnadseffektivitet, resultatoppgåelse, kvalitetsmåling og brukertilfredshet ble en del av hverdagen til ledere og ansatte i offentlig sektor (Christensen, 2012; Ponnert & Svensson, 2016). Spesialisering har ført til en økende fragmentering av tjenestene, og behovet for bedre samhandling både internt og mellom de ulike velferdssektorene har vokst fram. Nye reformer har kommet til for å bøte på dette, som blant annet samhandlingsreformen og barnevernsreformen (Fossum, Lauritzen, Vis, Ottosen & Rustad, 2015; Vik, 2018). I disse reformene utgjør økt kvalitet, kompetanse og sterkere ledelse noen av fokusområdene (Barne- og likestillingsdepartementet, 2017a; Helse- og omsorgsdepartementet, 2009). Med horisontal spesialisering, nye styringsidealer samt reformer har vilkårene for lederskap endret seg. Mellomledere har i større grad fått et mer selvstendig ansvar for budsjett, fag og personal (Shanks, Lundström & Wiklund, 2015; Aaltvedt, Juvland & Öresland, 2017). Samtidig utfordres lederskapet gjennom de motsetningene som preger mange organisasjoner, for eksempel samtidige krav om delegering og sentralisering, frihet og kontroll, utnyttning og ivaretagelse, samarbeid og individualitet, kvalitet og effektivitet (Kirkhaug, 2019; Kvello & Moe, 2014; Lewis & Smith, 2014; Smith & Lewis, 2011). Ledelse av profesjonalisert velferd handler dels om å forstå enkeltindividers behov for hjelp og støtte, og dels om å rasjonere knappe ressurser og sørge for at mennesker behandles formelt riktig og rettferdig. Både helse- og omsorgslederen og barnevernlederen skal ivareta et vidt spenn av hensyn og krav. Mange barnevernledere opplever at de i økende grad er utsatt for motstridende krav og forventninger (Olsvik & Saus, 2020), noe som kan føre til paradoksale spenninger i lederhverdagen (Knight & Paroutis, 2017).

I det følgende presenteres først nyere definisjoner på lederskap, deretter introduseres det teoretiske rammeverket. Det paradoksteoretiske

grunnlaget blir presentert, samtidig som det også vil være nødvendig å berøre kompleksitetsteorien, siden denne er regnet som grunnlaget for paradoksteorien. Videre presenteres lederskap innen profesjonalisert velferd, hvor både betingelser for ledelse av profesjonalisert velferd og ledelsesutfordringer løftes fram. Det diskuteres hvilke implikasjoner betingelser og utfordringer har for ledernes kompetanse og handlingsrom, før det gjøres en kort oppsummering av kapitlet til slutt.

## Ulike definisjoner på lederskap

Tradisjonelt har man innen ledelseslitteraturen vært opptatt av å skille mellom administrasjon og ledelse. Administrasjon handler om hvordan man som leder tilrettelegger ved å fastsette mål, verdier og rammer, samt at man også skal ivareta en kontrollfunksjon. Ledelse har derimot vært konsentrert om det relasjonelle (Kirkhaug, 2015). Nyere ledelseslitteratur har i stor grad gått bort fra dette skillet og bruker i stedet begrepet lederskap, som inkluderer både administrasjon og relasjonelle funksjoner (Crosby & Bryson, 2018, s. 1268). Lederskap omfatter utvikling og ivaretagelse av medarbeidere, det kollegiale settes foran det individuelle, og man tar hensyn til alle interessenter (Crosby & Bryson, 2018; Kirkhaug, 2015).

Gjennom årenes løp har lederskapsstudier hatt ulike teoretiske tilnærminger. Fram til 1950-årene var studiene orientert mot ledernes personlige egenskaper, som intelligens, selvtillit, fleksibilitet og følelsesmessig modenhet. Det førte videre til studier hvor man fokuserte på ledernes adferd, og lederskapsdefinisjoner med utgangspunkt i ledernes adferd har vært dominerende siden 1950-årene. Sentralt i tradisjonelle definisjoner av lederadferd finner vi begreper som mål, kommunikasjon, påvirkning, motivasjon, beslutning og kontroll (Kirkhaug, 2015). Videre rettet ledelsesforskningen søkelys mot hvordan ulike lederstiler er nødvendig for ulike kontekster, som i betingelsesteori (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1988). I løpet av 1970-årene oppsto mange nye tilnærminger til lederskap, som lederskap som tjenerfunksjon og lederskap som delt lederskap (Orazi, Turrini & Valotti, 2013). Lederskap som tjenerfunksjon blir på engelsk kalt «servant leadership», som

handler om at lederen tar vare på, veileder og utvikler medarbeiderne, og lederskapet formes på medarbeidernes premisser. Ved delt lederskap forstås lederskapet som en delt funksjon ved at det ivaretas av flere. Man snakker gjerne om distribuert eller delt lederskap, hvor også teamledelse innbefattes av denne definisjonen (Kirkhaug, 2019). Mot slutten av 1970-årene kom teorier om transaksjonsledelse og transformasjonsledelse inn i litteraturen (Orazi et al., 2013, s. 488). Transaksjonsledelse er brukt for å beskrive ledere som er opptatt av kortsiktig tenkning og av å forvalte det bestående. Transformasjonsledelse er relasjonsorientert og vektlegger utvikling og endring (Kirkhaug, 2015). De senere årene har vi sett en utvikling mot å se på lederskap som en helhetlig funksjon, hvor helhet, likevekt, visjoner, filosofi og vitenskap har en sentral plass. Lederne skal håndtere alle utfordringene som oppstår, samtidig som det skal tas hensyn til alle de involverte primærinteressentene (mottakere av tjenestene, medarbeidere og eiere), noe som anses som viktig for å ivareta legitimitet, balanse og stabilitet (Crosby & Bryson, 2018; Kirkhaug, 2015; Orazi et al., 2013).

Forskning på lederskap i offentlig sektor har beveget seg fra ledersentrerte til systemsentrerte tilnærminger (Ospina, 2017). Det ser vi ved at oppmerksomheten har blitt flyttet fra transformasjonsledelse, som er den mest ledersentrerte tilnærmingen, til delt ledelse og kollektiv ledelse, som er den mest systemsentrerte (Ospina, 2017). Denne utviklingen mot en mer system- og relasjonsorientert oppmerksomhet på lederskap ser ikke bort fra verdien av ledersentrerte teorier, men tilbyr nye verktøy for å forstå lederskap i dagens situasjon med motstridende krav og forventninger (Ospina, 2017, s. 278). De nye teoriene har ulike merkelapper: nettverksledelse, kompleksitetsledelse og diskursiv ledelse (Crosby & Bryson, 2018).

Oppsummert ser vi at nyere lederskapstilnærminger ser på lederskap som en kompleks, paradoksal og situasjonsbetinget funksjon. I dagens lederskap framheves utvikling av medarbeidere og deres behov, det kollegiale framheves framfor det individuelle, og hensynet til alle interessenter er viktig. Lederskapet inneholder dermed både en bredde og en dybde gjennom at det anses både som et tjenerskap og som delt og helhetlig (Kirkhaug, 2015).

## Ledelse av profesjonalisert velferd i et paradoksteoretisk perspektiv

Lederskap er en kompleks, paradoksal og situasjonsbetinget funksjon. I dette kapitlet belyses lederskap innen profesjonalisert velferd ut fra et paradoksteoretisk perspektiv. Paradoksteorien kan hjelpe oss å forstå og forklare spenninger som oppstår som et resultat av motsetningsfylte krav, og den kan supplere eksisterende teori om lederskap (Schad et al., 2016). Paradoksteorien er basert på kompleksitetsteorien, derfor presenteres først kompleksitetsteorien og deretter paradoksteorien.

### Kompleksitetsteori og paradoksteori

#### *Kompleksitetsteori*

Opplevelsen av en kompleks og skiftende omverden har medført at vi har fått en rekke organisasjons- og ledelsesteorier om kompleksitet. Kompleksitetsteori er et samlebegrep for teorier som beskriver komplekse systemer. Kompleksitetsteorien forsøker å forklare og forstå hvordan menneskelige organisasjoner fungerer (Johansen, 2018). En organisasjon ses på som en helhet, og man er mer opptatt av egenskaper ved samspillet og interaksjonene i organisasjonen enn av enkeltdelene. Innen organisasjons- og ledelsesteori gir kompleksitetsteorien et bidrag til nye former for organisasjonsbasert tenkning og forståelse. Kompleksitetsteorien utfordrer tradisjonell organisasjons- og ledelsesteori, som beskriver at organisasjoner organiserer seg ut fra et slags likevektprinsipp, det vil si at de organiseres gjennom like, fastlagte og enkle regler og systemer som alle involverte følger, og slik skapes forutsigbarhet (Johansen, 2018). Kompleksitetsteorien argumenterer for at organisasjoner ikke er forutsigbare, og at det dermed er vanskelig å sette i verk ulike tiltak for å skape et ønsket resultat. Det er samspillet mellom menneskene i organisasjonen som er avgjørende, og som det blir lederskapets oppgave å få til å fungere. Alle handlinger og beslutninger som de ansatte gjør, er influert av deres erfaringer og av relasjonene de har til andre mennesker innenfor og utenfor organisasjonen. Ifølge Stacey og Griffin (2006, s. 6) består organisasjoner først og fremst av mennesker, hvor hver og en har sin agenda

og sine intensjoner. Menneskene konstruerer virkeligheten i innbyrdes relasjoner som styres av kommunikasjon og mangfold. Dette skaper en uforutsigbar kompleksitet som samtidig driver organisasjonen framover. Forandringene i organisasjonen skjer ved endring i kommunikasjon og relasjoner, og det er umulig å forutse organisatoriske endringer med sikkerhet. For å kunne skape endringer i organisasjonen må ledelsen derfor forholde seg til de interne relasjonene mellom medarbeiderne. Stacey og Griffin (2006) kritiserer på denne måten NPM, som har dominert styrings- og ledelsestenkningen i den offentlige sektoren med sin styrende og lineære forståelse av offentlig ledelse.

Ifølge kompleksitetsteorien består altså organisasjoner av mange faktorer som virker sammen. Faktorene kan være av teknologisk, strukturell, kulturell, sosial og operasjonell karakter (Kirkhaug, 2015). Lederskap er en av faktorene, og de ulike faktorene virker sammen med ulik grad av forutsigbarhet. Kompleksitetsteorier om ledelse tar utgangspunkt i at styring i tradisjonell forstand ikke er mulig, fordi organisasjonens egenskaper oppstår i kompliserte, uforutsigbare samspill mellom enkeltdelene (Johansen, 2018, s. 67). Lederskap kan altså i et kompleksitetsperspektiv forstås som en faktor som både påvirker og blir påvirket av sine skiftende omgivelser, og lederskap vil dermed være i konstant endring (Uhl-Bien & Arena, 2018).

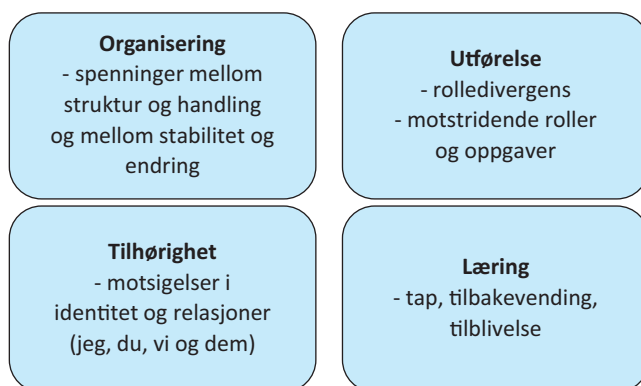
### *Paradoksteori*

Paradoksteori vektlegger at det er noen antatte motsetninger som er til stede samtidig, og som vedvarer over tid, mens kompleksitetsteorien retter søkelyset mot uforutsigbare og komplekse samspill mellom ulike faktorer i organisasjoner (Smith & Lewis, 2011, s. 382). Paradoksforskerne utforsker samspillet av motsetningsfylte krefter på tvers av nivå, tid og fenomener (Lewis & Smith, 2014). Paradoksteori oppsto mot slutten av 1970-årene som en kritikk og videreutvikling av datidens organisasjonsteori (Johansen, 2018). Bruk av paradoksteori for å forstå lederskap har økt i omfang, fordi andre perspektiver ikke i stor nok grad rommer den økende kompleksiteten vi ser innen organisasjon og ledelse (Johansen, 2018; Lewis & Smith, 2014; Schad et al., 2016; Schad, Lewis & Smith, 2019; Smith & Lewis, 2011).

Paradoksteori anvendes på både makro- og mikronivå. Makrostudier skildrer paradokser på organisasjonsnivå, for eksempel konkurranse og

samarbeid, utvikling og drift samt stabilitet og endring. Mikrostudier på individ- og gruppenivå beskriver paradokser som effekt og nytte, selvfokus og andrefokus samt læring og gjennomføring (Schad et al., 2016). Paradokser oppstår altså på forskjellige organisatoriske nivåer. De kan oppstå som konflikter mellom styringsmodeller, målsettinger eller motstridende idealer for ledelsespraksis (Johansen, 2018, s. 13). Vi kan skille mellom dilemmaer og paradokser. Et dilemma er når det er snakk om innbyrdes konkurrerende valg, hvor hvert valg har sine fordeler og ulemper. Vi snakker om paradokser når mulighetene står mot hverandre og er relatert på den måten at et valg mellom dem kun er en midlertidig løsning, og der spenningene etter hvert vil dukke opp igjen (Smith & Lewis, 2011). Det innebærer at et paradoks kan forstås som et dilemma som består over tid. Der hvor dilemmatenkningen legger opp til behov for prioritering og valgsituasjoner (som tradisjonelt er kjent for en leder), handler paradokstenkning mer om at man, som virksomhet og som leder, skal kunne forene det som umiddelbart framstår som uforenelige og gjensidig utelukkende handlemåter, såkalte umulige valgsituasjoner. Et bilde på dette er at lederen må klare å blåse og ha mel i munnen samtidig (Nielsen et al., 2018).

I litteraturen presenteres paradoksene som fire typologier som oppstår på ulike analysenivåer. De er paradokser knyttet til organisering, utførelse, tilhørighet og læring (Jarzabkowski, Lê & Van de Ven, 2013, s. 247–248). Paradokstypologiene presenteres i figur 1.



**Figur 1** Paradokstypologier. Fire typer av organisatoriske paradokser. Modellen tar utgangspunkt i figur presentert i Johansen (2018, s. 97)



**Organiseringsparadokser** handler om paradokser som oppstår gjennom måten vi velger å organisere oss på. Det vil være grensedragninger mellom dem som er henholdsvis innenfor og utenfor organisasjonen, og gjennom markering av interne skillelinjer. Spenninger oppstår mellom struktur og handling og mellom stabilitet og endring (Lüscher & Lewis, 2008). Organiseringsparadokser utgjør rammen for de øvrige paradoksene. Utfordringen for lederne blir å finne den optimale organiseringen, hvor man kan dra fordeler av og minske ulempene ved spenningene som oppstår. Det vil være behov for å se på tvers av organisasjonens medlemmer og nivåer for å håndtere paradoksene (Johansen, 2018).

**Utførelsesparadoksene** tar for seg spenninger i krav og forventninger, eksemplifisert ved «når du kommer til krysset, går du til høyre og venstre». Gjennom motstridende roller og oppgaver opplever lederne paradokser knyttet til utførelse og innsats (Jarzabkowski et al., 2013; Lüscher & Lewis, 2008; Smith & Lewis, 2011). Det kan være ulike forventninger knyttet til adferd og resultater, det vil si motsigelser i det vi skal oppnå, og i måten vi skal oppnå det på. Ulike mål i form av både resultatmål og kvalitetsmål kan skape spenninger mellom mål man skal oppnå, og mellom hvilke midler man skal bruke for å oppnå dem. Et eksempel kan være at det ofte oppstår spenninger innen lederens hverdag knyttet til kvalitet på tjenestene som gis, og til den tiden man har til rådighet for å yte tjenesten. Mål er ofte av instrumentell karakter, noe som kan utfordre både samarbeid og kvaliteten på det faglige skjønnet som utøves (Johansen, 2018).

Ledere innen profesjonalisert velferd er nøkkelaktører i den formelle strukturen og har en nøkkelrolle i samarbeid med andre aktører, for eksempel helsesøster, skoler, leger og spesialisthelsetjenesten. Det betyr at lederne må navigere mellom ulike forventninger fra andre aktører i og rundt organisasjonen. De kan derfor oppleve rollekompleksitet og kan føle seg dradd mellom direktiver fra toppledelsen, bestillinger fra nøkkelinteressenter og perspektiver fra medarbeidere og samarbeidsparter (Johansen, 2018, s. 103). Lederne opplever ikke bare rollekompleksitet, men også rolledivergens. Forskjellige forventninger til organisasjonen lander hos ledere og medarbeidere, og ulike forventninger kan få lederne til å føle seg «strukket ut» mellom motstridende krav. Slike motstridende

hensyn kan for eksempel være kontroll og autonomi, å bevare og skape innovasjon og å integrere og differensiere (Johansen, 2018, s. 118).

**Tilhørighetsparadoksene** handler om motsigelser i identitet og relasjoner: jeg, deg, vi og dem. Vi opplever tilhørighetsparadokser som spenninger koblet til de identitetene som bestemmer hvem vi er som organisasjoner og individer. Som leder og «fremst blant likemenn» kan lederen oppleve spenninger og motsetninger mellom ulike grupperinger, både i og utenfor sin organisasjon, og egen identitet og tilhørighet kan utfordres. Evnen til å utføre lederoppgaven vil derfor henge sammen med hvordan lederen ser seg selv i forhold til de ulike grupperingene. I lederhverdagen blir lederen satt i situasjoner hvor hun eller han må prioritere uten å velge side (Johansen, 2018). Det kan skje i samtaler med vedkommendes overordnede leder, medarbeidere eller samarbeidsparter. Det kan føre til paradoksale spenninger. Et eksempel kan være at lederens faglige innsikt og detaljkunnskap kan være verdifull for medarbeiderne, men kan utgjøre en utfordring for ledelsen på nivået over.

**Læringsparadoksene** handler om spenninger i oppfattelsen av tid. De er koblet til inngrodde motsigelser i tid – mellom fortid, nåtid, framtid – og til hvordan vi forbinder disse. Det er utfordrende å stabilisere og forandre organisasjonen samtidig. Læringsparadoksene er innkapslet i og går på tvers av organiserings-, utførelses- og tilhørighetsparadoksene (Jarzabkowski et al., 2013) og er basert på behovet for både å bygge på og «ødelegge» fortiden for å kunne bevege seg framover (Smith & Lewis, 2011). Ofte må ledere sjonglere kravene til å ha både et kortsiktig og et langsiktig perspektiv på det man gjør. For ledere innen profesjonalisert velferd er tid en knapp ressurs (Andrews & Gjertsen, 2014; Olsvik & Saus, 2019), noe som kan føre til at man blir mer opptatt av den daglige driften og det kortsiktige perspektivet framfor organisasjonens langsiktige behov for utvikling. Motsetning mellom drift og utvikling vil kunne framstå som et paradoks.

Gjennomgangen av paradoksteorien viser at paradoksene er konkrete, og lederne opplever dem som spenninger i tanker og følelser. Det betyr at de motsetningene lederne opplever, er mentale forestillinger, og at det vi oppfatter som motsetninger, ikke nødvendigvis er det i virkeligheten (Kirkhaug, 2019). Paradoksene oppleves i tilknytning til

ledernes arbeidsoppgaver, hvor roller og aktiviteter ofte er motsetningsfylte (Jarzabkowski & Lê, 2017). Mange moderne ledelsesdilemmaer har karakter av paradokser fordi de ikke er spørsmål om å velge enten-eller, men i økende grad om å håndtere både-og. Dette stiller særlige krav til lederen. Innen ledelse av profesjonalisert velferd eksisterer en del klassiske ledelsesdilemmaer. Disse har vært kjent over lengre tid og er sentrale organisasjons- og ledelsesutfordringer (Nielsen et al., 2018). Som eksempler kan nevnes pris versus kvalitet, autonomi versus samarbeid, kontroll versus fleksibilitet. Mange av de klassiske ledelsesdilemmaene har i økende grad fått karakter av å være paradokser snarere enn dilemmaer. Vi skal komme tilbake til hva dette innebærer for ledernes kompetanse.

Det finnes i dag lite forskning som gjelder ledelsesutfordringer og ledelse innen profesjonalisert velferd (Brock, Leblebici & Muzio, 2014; Døving, Elstad & Storvik, 2016; Muzio & Kirkpatrick, 2011; Svensson & Karlsson, 2008; Toresen, 2014). Det er derfor behov for forskning på hvordan ledere i praksis takler en motsetningsfylt virkelighet (Kirkhaug, 2015). En del av forskningen som finnes, er i stor grad rettet mot lederes faglige ledelse, hvor blant annet beslutninger i faglige spørsmål og faglig skjønn har vært vektlagt (Kvillo & Moe, 2014; Moe & Gotvassli, 2016, 2017). Denne forskningen har stor verdi for å tydeliggjøre hvor kompleks profesjonalisert velferd er, og hvor utfordrende ledelse av dette feltet kan være. Ledere møter motstridende og konkurrerende krav i sin lederhverdag, og ved hjelp av paradoksteorien kan vi forstå og håndtere de spenningene som oppstår som følge av motstridende krav. Bruk av paradoksteori som utgangspunkt for å forstå både organisatoriske spenninger og lederutfordringer har økt i omfang (Schad et al., 2019). Forskning på paradokser innen organisasjon og ledelse finnes ikke bare innen ledelsesstudier, men også i interdisiplinære samfunnsvitenskapelige studier (Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016). Likevel viser en gjennomgang av forskningen på området, gjort av Schad et al. (2016) og Johansen (2018), at et paradoksteoretisk perspektiv i liten grad har vært brukt på ledelse av profesjonalisert velferd innen offentlig sektor. Når vi bruker paradoksteori for å forstå lederutfordringene innen profesjonalisert velferd, må vi klargjøre betingelsene for lederskapet, og

hvilken sammenheng lederskapet utøves i. I neste del skal vi derfor ta for oss betingelser for ledelse av profesjonalisert velferd. Betingelsene rammer inn lederskapet og danner bakteppet når lederutfordringene skal beskrives.

## **Lederskap innen profesjonalisert velferd**

### **Betingelser for ledelse av profesjonalisert velferd i en kommunal kontekst**

Ledelse i offentlig sektor framstilles ofte med noen særtrekk sammenlignet med ledelse i privat sektor (Jacobsen, 2019; Ospina, 2017; Van Wart, 2013). Offentlige organisasjoner er en del av samfunnets politiske organisasjon, noe som innebærer at ledelse i offentlig sektor foregår i en demokratisk kontekst (Busch, 2012). Ledere i kommunene forvalter offentliges ressurser, og de har dermed ansvar for å iverksette og nå de målene og strategiene som vedtas av våre folkevalgte. De handler på vegne av politisk valgte myndigheter og styres gjennom lov- og regelverk. Offentlige organisasjoner kan betegnes som multifunksjonelle (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik, 2015). Det innebærer at ledere i offentlige organisasjoner, for eksempel kommunen, skal ivareta delvis motstridende hensyn. Som leder må man forholde seg til politiske styringssignaler og kontroll, sørge for representasjon og deltakelse fra berørte parter samt medbestemmelse fra ansatte, ivareta brukermedvirkning, åpenhet, offentlighet og innsyn i beslutningsprosessene og sørge for forutsigbarhet, likebehandling, upartiskhet, nøytralitet, tjenestekvalitet, faglig uavhengighet og kostnadseffektivitet (Christensen et al., 2015). Dette kan vi beskrive som krav og begrensninger som påvirker de valgene lederne kan gjøre, og som dermed påvirker hvordan lederne opplever sitt handlingsrom. Handlingsrom kan defineres ved tre elementer: krav, begrensninger og valg (Espedal, 2008).

Handlingsrom avledes og påvirkes av miljømessige, organisatoriske og individuelle faktorer, for eksempel ledernes kunnskapsgrunnlag. Hver og en av faktorene kan hemme eller muliggjøre strategiske handlinger i organisasjonen (Finkelstein & Peteraf, 2007; Kakabadse, Lee-Davies &

Kakabadse, 2009; Torsteinsen, 2017). Ergo kan vi betrakte handlingsrom som en organisasjonsmessig arena hvor ledelsen har frihet, skjønn, makt og legitimitet til å kunne fatte beslutninger og handle ut fra fullmakter og mandater.

En viktig dimensjon ved offentlig sektor er at virksomheten er preget av de overordnede målene om velferd, sosial likhet og rettferdighet, i tillegg til at den enkelte sektor eller virksomhet har sine krav og verdier. I vår kontekst vil slike verdier være blant annet omsorg, ivaretagelse av barn og unge og brukermedvirkning. Ledelse av profesjonalisert velferd foregår i en normativ kontekst (Høst, 2014; Sullivan, 2016), og lederne må forholde seg til normative krav. «God omsorg» og «barnas beste» er begge normative begreper som vi kjenner igjen som kvalitetsmål innenfor vår kontekst, men det er ofte vanskelig å måle hvorvidt normative mål for tjenesten er nådd. Tjenestene som ytes, krever stor grad av skjønnsbruk ved at tilbud skal tilpasses hvert enkelt individ, men det stilles samtidig krav om at tjenester skal rasjoneres og tildeles i tråd med gjeldende lover og regler (Vabø, 2007). Ofte må tøffe prioriteringer gjøres, noe som stiller store krav til ledelse. Skjønnsbruken utfordres ved at ledere i offentlig sektor opplever mindre rom for bruk av skjønn og større grad av rollekonflikter enn ledere i andre organisasjoner (Jacobsen, 2019, s. 144).

Utviklingen innen offentlig virksomhet har de siste tretti årene vært preget av NPM (Busch, 2012; Christensen, 2012; Shanks et al., 2015). Det har ført til økt vekt på konkurranse, resultatmålinger og ansvarliggjøring samt sterkere styring og mer oppmerksomhet på tjenestemottakerne. Offentlig sektor har blitt mer kompleks og utfordrende, og det etterspørres økt åpenhet og brukermedvirkning (Jacobsen, 2019; Klausen, 2001). Utviklingen har også ført til et økt oppmerksomhet på ledelse og lederkompetanse. Ledelse av både helse- og omsorgstjenester og barnevern er viet stor nasjonal politisk oppmerksomhet de senere årene og er omtalt i en rekke offentlige dokumenter. Blant disse kan vi trekke fram Meld. St. 26 (2014–2015) (Helse- og omsorgsdepartementet, 2015) om primærhelsetjenesten og Meld. St. 13 (2016–2017), *Kvalitet og pasientsikkerhet* (Helse- og omsorgsdepartementet, 2016). I tillegg framkommer tydelige krav i forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og

omsorgstjenesten (2016), hvor lederfunksjonens ansvar og plikter understrekes. Tilsvarende ser vi for barnevernsektoren, og vi kan trekke fram kompetansestrategi for det kommunale barnevernet (Barne- og likestillingsdepartementet, 2017a), beskrivelse av krav og forventninger til operativ ledelse i barnevernet (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet [Bufdir], 2017) og endringer i barnevernloven (Barne- og likestillingsdepartementet, 2017b). I de nevnte dokumentene kommer det tydelig fram at krav og forventninger til ledelse av disse sektorene har blitt vektlagt i økende grad. Betingelsene for ledelse av profesjonalisert velferd kan oppsummeres i følgende kulepunkter:

- Ledelse foregår i en demokratisk kontekst.
- Ledere forvalter det offentliges ressurser.
- Ledelse foregår i en normativ kontekst, med normative krav.
- Ledelse krever stor grad av skjønnsbruk.
- Økte krav og forventninger til ledelse og lederkompetanse.

## Ledelsesutfordringer: motstridende krav og paradokser

Ledelse av profesjonalisert velferd beskrives ofte som full av motsigelser og dilemmaer (Høst, 2014). Sykepleiere i ledende stillinger opplever krysspress og motstridende forventninger fra ulike parter. Blant annet stiller lokale og nasjonale myndigheter krav til den kommunale helse- og omsorgstjenesten som er vanskelige å etterkomme. Eksempler som gis fra ledende sykepleiere, er manglende tid til nytenkning og strategisk arbeid. Det stilles krav om langsiktig tenkning og igangsetting av endringsprosesser, men dette lar seg vanskelig gjennomføre i en hverdag hvor man mangler kvalifisert personell og samtidig skal sørge for forsvarlig drift (Andrews & Gjertsen, 2014). Barnevernledere beskriver sin lederhverdag som krevende, følelsesladet og uforutsigbar med hyppige oppmerksomhetsskifter (Olsvik & Saus, 2019), og det kan sies at de har en lederhverdag som er utfordrende og sammensatt (Moe & Gotvassli, 2016). Colby Peters (2018, s. 32) peker på tre ting som kjennetegner ledelse innen profesjonalisert velferd:

- 1) Lederskapet inneholder et sterkt følelsesmessig aspekt, og det bygger i stor grad på samarbeid med andre.
- 2) I tillegg er lederskapet styrt av formålet med tjenestene, som er å sørge for individuell og samfunnsmessig velferd. Dermed handler det også om å implementere og følge opp statlige og organisatoriske retningslinjer og pålegg (Popa, 2012). På den måten utsettes lederen for et krysspress mellom ulike normative krav.
- 3) Det stilles i tillegg krav om gjennomføring av oppgaver på en effektiv måte samt om oppnåelse av ønskede resultater.

Lederen har det helhetlige ansvaret for tjenesten, det vil si ansvar for både økonomi, personal og faglig utvikling. Innen profesjonalisert velferd har lederrollen vært preget av en fagstyretradisjon, hvor høyt utdannede personer har fått mandat og ressurser til å utøve faget på best mulig måte (Høst, 2014; Sullivan, 2016). Lederen har dermed hatt rollen som både saksbehandler, ekspert, tilrettelegger og veileder, og man har framstått som «fremst blant likemenn» (Høst, 2014; Toresen, 2014). I barnevernet ser vi at skjønnsutøvelsen i forkant av beslutninger ofte utføres som en kollektiv prosess (Olsvik & Saus, 2019). I mange sammenhenger vil man derfor oppfatte seg som både leder og kollega, noe som kan føre til at man blir utsatt for forskjellige og ofte motstridende forventninger og krav fra de to gruppene.

Over tid har vi sett en forflytning av ansvar og oppgaver fra statlig nivå til kommunenivå (Oterholm, 2016). Det har ført til at lederne innen profesjonalisert velferd skal ivareta et vidt spenn av krav og hensyn. Lederne opplever ofte krysspress i form av motstridende forventninger og krav internt fra andre ledere og kollegaer samt fra nasjonale føringer overfor tjenesten. Krysspresset mellom ulike styringskrav pekes på av flere (Agevall, 2000; Gaim & Wåhlin, 2016; Hood, 1991; Hood & Peters, 2004; Kirkhaug, 2015; Kvello & Moe, 2014; Pettersen & Solstad, 2014; Wällstedt & Almqvist, 2015). Et eksempel på krysspress kan være at økonomiske rammer og rapporteringskrav ikke alltid oppleves som forenelig med etiske og profesjonelle hensyn. I dette krysspresset oppstår gjerne dilemmaer, noe som gjør at lederens hverdag ofte preges av kompleksitet, usikkerhet og belastninger (Andrews & Gjertsen, 2014; Høst, 2014; Moe & Gotvassli, 2016, s. 196–197; Sullivan, 2016).

Ledelsesutfordringene i helse- og omsorgstjenester og barnevern kan oppsummeres i følgende kulepunkter:

- motstridende forventninger fra ulike parter
- krevende og uforutsigbar lederhverdag
- krysspress mellom normative krav
- utfordrende lederrolle – leder eller kollega
- økt ansvar og flere oppgaver

## Lederkompetanse – hva kreves?

Som allerede beskrevet innebærer ledelse av profesjonalisert velferd en lederhverdag som er motsetningsfylt, og hvor krysspresset mellom ulike forventninger og styringskrav skaper spenninger. Dette utfordrer lederkompetansen på flere områder. Hvilken kompetanse kreves av lederne i en slik motsetningsfylt og kompleks lederhverdag?

Kompetanse kan defineres som de samlede kunnskapene, ferdighetene, evnene og holdningene som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2004). Hva som er relevant kompetanse for ulike funksjoner i en organisasjon, er påvirket av institusjonelle normer og holdninger. Lederkompetanse definerer Yukl (2013) som kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er relatert til å oppnå mål gjennom andre personer. Døving (2016) opererer med ulike typer lederkompetanse: analytisk, sosial, kontekstuell og faglig. Det understrekes at den gode lederen i en profesjonell organisasjon har en samlet kompetanse som består av ulike delkompetanser, og disse delene utfyller hverandre. Fagkompetanse og kontekstuell kompetanse innenfor kjerneaktivitetene helse og omsorg og barnevern er sentrale delkompetanser som gir lederen legitimitet blant de profesjonelle. Sammen med analytisk, sosial og styringsfaglig kompetanse utgjør fagkompetansen og den kontekstuelle kompetansen den helhetlige lederskapskompetansen. Derav defineres ofte lederen innen profesjonalisert velferd som en hybridleder. Dette er en leder som kan agere både på profesjonens arena og på den generelle administrative arenaen (Døving, 2016).



Krav og forventninger til ledere av profesjonalisert velferd er mange og kan oppfattes motsetningsfylte. Dersom vi tar utgangspunkt i den faglige anbefalingen fra Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir), hvor krav og forventninger til operativ ledelse i barnevernet beskrives (Bufdir, 2017), ser vi at det er en klar forventning om at lederrollen profesjonaliseres gjennom blant annet en tydeliggjøring av ledernes rolleforståelse og en styrking av lederkompetansen. Det forventes at barnevernleder har juridisk kompetanse, ivaretar prinsippene om forsvarlighet, forutberegnelighet og gjennomsiktighet, praktiserer en effektiv og tydelig ledelse samt utøver en profesjonell skjønnsutøvelse som er rettslig forankret. Den faglige anbefalingen identifiserer seks hovedoppgaver for ledelse i barnevernet: barnevernledelse, fagledelse, strategiledelse, personalleddelse, økonomiledelse og offentlig ledelse (Bufdir, 2017). Ut fra kjennskap til lederhverdagen til barnevernlederne ser vi at det ligger til rette for at paradoksale spenninger kan oppstå (Kvello & Moe, 2014; B. S. Olsvik & Saus, 2020). For mange vil forventningene om å arbeide strategisk med langsiktige drifts-, tilpasnings- og utviklingsmål og samtidig gjøre en pragmatisk budsjettmessig prioritering, hvor barn i størst risiko sikres optimal bistand først (Bufdir, 2017, s. 10), kunne utløse paradoksale og motsetningsfylte situasjoner.

Tilsvarende forventninger stilles til ledere i helse- og omsorgssektoren. I dokumentet *Omsorg 2020. Regjeringens plan for omsorgsfeltet 2015–2020* (Helse- og omsorgsdepartementet, 2015) understrekes betydningen av økt styring og ledelse. Det stilles store krav til lederne, og forventningene er mange. Følgende setning sier noe om forventninger til tjenestene, og om hvilket ansvar som hviler på lederne: «Tjenestene skal drives effektivt og innovativt tilpasset pasienter og brukeres behov, i kombinasjon med å være inspirerende og rekrutteringsattraktive fagmiljøer» (Helse- og omsorgsdepartementet, 2015, s. 9). Det forventes at lederne sørger for helhetlig og koordinert samhandling mellom de ulike tjenesteområdene, legger til rette for brukermedvirkning, vektlegger forsvarlighet i tjenestene og har kunnskaper om de formelle mulighetene og virkemidlene til utøvelse av ledelse. Forventninger om fornyelse og innovasjon, endret og høyere kompetanse, nye arbeidsmetoder og nye faglige tilnærminger preger lederhverdagen til lederne i helse- og omsorgssektoren. Kombinasjonen

av ulike krav framstår ofte motsetningsfylt og utgjør grunnlag for paradoksale spenninger.

## Lederskap med paradoksale spenninger krever dilemmakompetanse

Krav og forventninger til lederne av profesjonalisert velferd er altså mange og ofte preget av paradokser. Paradoksene kommer særlig fram i en omverden hvor det oppstår *knapphet*, hvor hverdagen er preget av *forandringer*, eller hvor vi befinner oss i sammenhenger med stort *mangfold* i institusjonelle logikker, aktører og krav, det vil si at det er mange ulike spilleregler som lederne må forholde seg til (Johansen, 2018, s. 19; Smith & Lewis, 2011). Knapphet kan gjelde for eksempel økonomi, personell, tid og kompetanse. Det er en utfordring for mange ledere å få tid til å lede (Andrews & Gjertsen, 2014; Andrews & Høgås, 2017; Olsvik & Saus, 2020). Ofte er mange ledere også saksbehandlere og er langt inne i faglige saker. Man må altså være både en dyktig fagperson og en tydelig leder. Men ledelse er mer enn å være en dyktig fagperson. Mange hevder at ledelse har sin egen faglighet (Nielsen et al., 2018). Når lederen utelukkende henter sin faglighet og identitet fra den fagligheten og profesjonen som utgjør basis i virksomheten, blir ledelsesfagligheten undertrykket. Vi ser at det i mange profesjonelle virksomheter, for eksempel innen profesjonalisert velferd, er særlig vanskelig å prioritere det ledelsesfaglige fordi den faglige kulturen og oppmerksomheten er så sterk (Nielsen et al., 2018, s. 37–38).

Knapphet kan også handle om kompetanse, både hos lederen selv og hos medarbeiderne. I en motsetningsfylt lederhverdag har lederne behov for kompetanse for å håndtere paradoksene. Slik kompetanse kan benevnes dilemmakompetanse, som innebærer kunnskap om at paradoksene er til stede, samt strategier for å kunne leve med paradoksene. Basert på Lai (2004) sin definisjon av kompetanse kan dilemmakompetanse forstås som kunnskap om paradoksale spenninger. Det vil innebære at man utvikler ferdigheter, både praktiske og analytiske, til å håndtere paradoksene i den praktiske lederhverdagen. Man må i større grad kunne møte paradoksale situasjoner og spenninger med grundighet og troverdighet, og med en innstilling om at det er mulig å lede i paradoksale situasjoner.

Utvikling av dilemmakompetanse krever et prosessuelt perspektiv. Dette bidrar til forståelse av dynamiske forhold mellom motstridende krefter (Fairhurst et al., 2016), og det hjelper lederne til å bli oppmerksom på hvordan hvert av elementene i det som oppfattes som et paradoks, kontinuerlig informerer og definerer hverandre. Det prosessuelle perspektivet hjelper lederne til å rette oppmerksomheten på hvordan deres respons på paradokser konstrueres i lederhverdagen, heller enn at de retter mest oppmerksomhet på hvordan de reagerer på paradoksene. Lederens håndtering av paradokser handler om en pågående prosess som kan beskrives som «coping with» eller «working through» paradokser (Jarzabkowski & Lê, 2017). Paradokser virker på to måter: De kan framkalle handlingslammelse og ubesluttsomhet, og de kan fremme kreativitet og innovasjon (Nielsen et al., 2018). For å kunne håndtere paradokser i hverdagen bør lederne øve seg i paradokstenkning. Paradokstenkning hjelper oss til kompleksitetshåndtering snarere enn til kompleksitetsreduksjon, og den vil kunne bidra til utvidelse av det subjektive handlingsrommet til lederne (Espedal & Kvitastein, 2012). Når lederhverdagen er kompleks, ønsker vi oss ofte forenkling, standardisering og ensretting (Nielsen et al., 2018), siden dette oppleves som enklere å forholde seg til og kontrollere. Men spørsmålet er om resultatet blir det man ønsker, eller om man bare oppnår en midlertidig følelse av trygghet.

## Oppsummering

Vi har i dette kapitlet beskrevet hva som utgjør noen av ledelsesutfordringene innen profesjonalisert velferd. Vi har anvendt et paradoksteoretisk perspektiv for å forklare disse utfordringene, og vi har belyst hvilken kompetanse som kreves av ledere som utsettes for paradoksale spenninger i lederhverdagen. Det er ikke en ny oppdagelse at ledelse inneholder dilemmaer og paradokser. Det som er nytt, er mengden av dem, og at prioriteringer og ledelsesbeslutninger stadig krever endringer og justeringer. Dette understreker behovet for et paradoksperspektiv på ledelse. En gjennomgang av krav og forventninger til lederne innen profesjonalisert velferd viser at lederne både strategisk og praktisk må forholde seg til en stadig økende kompleksitet. Her kan paradoksteorien hjelpe oss å skape

et overblikk over motstridende perspektiver. Det gir også mening å se på lederskap som en kompleks, paradoksal og situasjonsbetinget funksjon (Kirkhaug, 2015). Yukl (2013) fremhever at ledelse må tilpasses omstendighetene. Det betyr at også lederkompetansen må tilpasses omstendighetene, noe som kan være utfordrende i en lederhverdag som utfordres av knapphet, forandringer og et stort mangfold i institusjonelle logikker. Tid er ofte en knapphetsfaktor, og det handler ikke bare om mangel på tid til å lede. Det handler like mye om mangel på tid til å utvikle sin kompetanse og til å øve seg i paradokstenkning og kompleksitetshåndtering for nettopp å bli bedre på å leve med og arbeide seg gjennom paradoksale spenninger.

## Referanser

- Agevall, L. (2000). Hur välfärd organiseras – Spelar det någon roll? *Statsvetenskaplig tidskrift*, 103(1), 18–42.
- Andrews, T. & Gjertsen, H. (2014). *Sykepleieledere og ledelse* (NF-rapport nr. 4/2014). [http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/133583-1413465931/Dokumenter/Rapporter/2014/NF-rapport%204\\_14.pdf](http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/133583-1413465931/Dokumenter/Rapporter/2014/NF-rapport%204_14.pdf)
- Andrews, T. & Høgås, J. (2017). *Vilkår for ledelse. Om økonomi, kompetanse, ansvar og myndighet i norske helse- og omsorgstjenester* (NF-rapport nr. 10/2017). [http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/1319733-1510135519/Dokumenter/Rapporter/2017/NF-rapport%2010\\_2017.pdf](http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/1319733-1510135519/Dokumenter/Rapporter/2017/NF-rapport%2010_2017.pdf)
- Barne- og likestillingsdepartementet. (2017a). *Mer kunnskap – bedre barnevern. Kompetansestrategi for det kommunale barnevernet 2018–2024*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/6e31905299774f5681d57311e284d519/bedre-barnevern.pdf>
- Barne- og likestillingsdepartementet. (2017b). *Endringer i barnevernloven (barnevernsreform)* (Prop. 73 L. (2016–2017)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2017). *Operativ ledelse i barnevernet. Beskrivelse av krav og forventninger*. Hentet fra <https://bufdir.no/bibliotek/dokumentside/?docid=buf00004003>
- Brock, D. M., Lelebici, H. & Muzio, D. (2014). Understanding professionals and their workplaces: The mission of the Journal of Professions and Organizations. *Journal of Professions and Organizations*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.1093/jpo/joto06>
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Sciences and Economics*, 1(1), 1–11.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Colby Peters, S. (2018). Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis. *Journal of Social Work Practice*, 32(1), 31–44. <https://doi.org/10.1080/02650533.2017.1300877>
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265–1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>
- Døving, E. (2016). Fagfolk og generalister som ledere i profesjonelle organisasjoner. I E. Døving, B. Elstad & A. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 255–276). Bergen: Fagbokforlaget.
- Døving, E., Elstad, B. & Storvik, A. (Red.). (2016). *Profesjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Espedal, B. (2008). Handlingsrom for ledelse. *Beta*, 22(2), 20–38.
- Espedal, B. & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: Betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(8), 30–39.
- Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S. & Schad, J. (2016). Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. *Academy of Management Annals*, 10(1), 173–182. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162423>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Finkelstein, S. & Peteraf, M. A. (2007). Managerial activities: A missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization*, 5(3), 237–248. <https://doi.org/10.1177/1476127007079975>
- Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten. (2016). Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten (FOR-2016-10-28-1250). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-28-1250>
- Fossum, S., Lauritzen, C., Vis, S. A. M., Ottosen, A. & Rustad, K. B. (2015). Samhandling mellom barnevern og psykisk helsevern for barn og unge – en litteraturgjennomgang. *Tidsskriftet Norges barnevern*, 92(4), 282–297.
- Gaim, M. & Wählin, N. (2016). In search of a creative space: A conceptual framework of synthesizing paradoxical tensions. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 33–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.12.002>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2009). *Samhandlingsreformen – Rett behandling – på rett sted – til rett tid* (St.meld. nr. 47 (2008–2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>

- Helse- og omsorgsdepartementet. (2015). *Omsorg 2020. Regjeringens plan for omsorgsfeltet 2015–2020*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/af2a24858c8340edaf78a77e2fb9cb7/omsorg\\_2020.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/af2a24858c8340edaf78a77e2fb9cb7/omsorg_2020.pdf)
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (5. utg.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. & Peters, G. (2004). The middle aging of New Public Management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jopart/muh019>
- Høst, T. (2014). *Ledelse i helse- og sosialsektoren* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon. En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jarabkowski, P. & Lê, J. K. (2017). We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. *Organization Studies*, 38(3–4), 433–462. <https://doi.org/10.1177/0170840616640846>
- Jarabkowski, P., Lê, J. K. & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245–280. <https://doi.org/10.1177/1476127013481016>
- Johansen, J. H. (2018). *Paradoksledelse. Jagten på verdi i kompleksitet*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Kakabadse, N. K., Lee-Davies, L. & Kakabadse, A. (2009). Leadership discretion: A developmental experience. *Strategic Change*, 18(3–4), 111–124. <https://doi.org/10.1002/jsc.842>
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap. Person og funksjon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*. København: Børsen forlag.
- Knight, E. & Paroutis, S. (2017). Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions. *Organization Studies*, 38(3–4), 403–432. <https://doi.org/10.1177/0170840616640844>
- Kvello, Ø. & Moe, T. (Red.). (2014). *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewis, M. W. & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>

- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767217>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2016). *Kvalitet og pasientsikkerhet 2015* (Meld. St. 13 (2016–2017)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>.
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2015). *Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet* (Meld. St. 26. (2014–2015)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>.
- Moe, T. & Gotvassli, K.-Å. (2016). Ledelse og beslutningspraksis. I Ø. Christiansen & B. H. Kojan (Red.), *Belutninger i barnevernet* (s. 195–213). Oslo: Universitetsforlaget.
- Moe, T. & Gotvassli, K.-Å. (2017). Barnevernledelse – skjønnsutøvelse og ansvarliggjøring. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsutøvelse* (s. 132–155). Bergen: Fagbokforlaget.
- Muzio, D. & Kirkpatrick, I. (2011). Introduction: Professions and organizations – a conceptual framework. *Current Sociology*, 59(4), 389–405. <https://doi.org/10.1177/0011392111402584>
- Nielsen, R. K., Hjalager, A.-M., Larsen, H. H., Bévort, F., Henriksen, T. D. & Vikkelsø, S. (Red.). (2018). *Ledelsesdilemmaer – og kunsten at navigere i moderne ledelse*. København: Djøf forlag.
- Olsvik, B. S. & Saus, M. (2019). Skjønn i praktisk barnevernledelse. Kollektiv prosess med organisatoriske begrensninger. *Tidsskriftet Norges barnevern*, 96(4), 262–282.
- Olsvik, B. S. & Saus, M. (2020). Coping with paradoxes: Norwegian child welfare leaders managing complexity. *Child Care in Practice*, Hentet fra <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13575279.2020.1776683>
- Orazi, D. C., Turrini, A. & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486–504. <https://doi.org/10.1177%2F0020852313489945>
- Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12706>
- Oterholm, I. (2016). Kompetanse til arbeid i barneverntjenesten – ulike aktørers synspunkter. *Norges barnevern*, 93(3–4), 146–164. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1838-2016-03-04-02>
- Pettersen, I. J. & Solstad, E. (2014). Managerialism and profession-based logic: The use of accounting information in changing hospitals. *Financial Accountability & Management*, 30(4).
- Ponnert, L. & Svensson, K. (2016). Standardisation – the end of professional discretion? *European Journal of Social Work*, 19(3–4), 586–599. <https://doi.org/10.1080/13691457.2015.1074551>

- Popa, A. B. (2012). A quantitative analysis of perceived leadership practices in child welfare organizations. *Journal of Public Child Welfare*, 6(5), 636–658. <https://doi.org/10.1080/15548732.2012.723974>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>
- Schad, J., Lewis, M. W. & Smith, W. K. (2019). Quo vadis, paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development. *Strategic Organization*, 17(1), 107–119. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F1476127018786218>
- Shanks, E., Lundström, T. & Wiklund, S. (2015). Middle managers in social work: Professional identity and management in a marketised welfare state. *British Journal of Social Work*, 45(6), 1871–1887. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu061>
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Stacey, R. & Griffin, D. (Red.). (2006). *Complexity and the experience of managing in public sector organizations*. London: Routledge.
- Sullivan, W. P. (2016). Leadership in social work: Where are we? *Journal of Social Work Education*, 52(sup1), 551–561. <https://doi.org/10.1080/10437797.2016.1174644>
- Svensson, L. G. & Karlsson, A. (2008). Profesjoner, kontroll og ansvar. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 261–278). Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2016). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Toresen, G. (2014). Barnevernlederen – et kommunalt kinderegg? I T. Moe & Ø. Kvello (Red.), *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torsteinsen, H. (2017). Ledere som pragmatiske instrumentalister. I O. J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Ledelse og skjønnsetøvelse* (s. 75–92). Bergen: Fagbokforlaget.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Vabø, M. (2007). *Organisering for velferd. Hjemmetjenesten i en styringsdeologisk brytningstid* (NOVA-rapport 22/2007). Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521–543. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12017>



- Vik, E. (2018). Helseprofesjoners samhandling – en litteraturstudie. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 21(2), 119–147. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2018-02-03>
- Wällstedt, N. & Almqvist, R. (2015). From 'either or' to 'both and': Organisational management in the aftermath of NPM. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19(2), 7–25.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Essex, England: Pearson.
- Aaltvedt, V., Juvland, L. & Öresland, S. (2017). Omsorgsdiskurs og budsjettstyringsdiskurs – to konstituerende diskurser som konstruerer lederskap i hjemmetjenesten. *Nordisk sygeplejeforskning*, 7(3), 209–223. <https://doi.org/10.18261/issn.1892-2686-2017-03-04>