

Om to typer faglighet som leder av NAVs sosialtjeneste

SOS 3900 Bacheloroppgave i sosialt arbeid

Kandidatnummer: 508

Innholdsliste

1. Innledning.....	2
1.1 Bakgrunn for valg av tema og presentasjon av problemstilling.....	2
1.2 Begrepsavklaringer.....	3
1.3 Avgrensninger.....	4
1.4 Oppgavens oppbygging.....	5
1.5 Metode og kildekritikk.....	5
1.5.1 Metode og litteraturstudie.....	5
1.5.2 Litteratursøk.....	6
1.5.3 Objektivitet og kildekritikk.....	7
2. Teoretisk bakgrunn.....	7
2.1 Faglighet i sosialt arbeid.....	7
2.1.1 Hva er profesjonelt sosialt arbeid?.....	7
2.1.2 Yrkesetikken.....	9
2.1.3 Sosialfaglige tilnærminger.....	11
2.2 Faglighet i organisasjon og ledelse.....	12
2.2.1 Hva er ledelse?.....	12
2.2.2 Lederens oppgaver.....	13
2.2.3 Organisasjonsstruktur.....	13
2.2.4 Organisasjonskultur.....	14
2.2.5 Ledelse av menneskelige ressurser.....	15
2.3 Sosialtjenesten i NAV.....	15
3. Drøfting.....	17
3.1 Hvordan kan en som leder i NAVs sosialtjeneste kombinere faglighet i sosialt arbeid og faglighet i organisasjon og ledelse?.....	17
3.1.1 Å kombinere de to faglighetene.....	17
3.1.2 Faglighet i sosialt arbeid og organisasjonsstruktur og –kultur.....	20
3.1.3 Leders faglighet i relasjon til den enkelte medarbeider.....	21
3.1.4 Når leder opplever faglige dilemmaer og må velge mellom de to faglighetene.....	22
3.2 Hvordan kan leders faglighet komme til uttrykk overfor brukere og tjenestetilbudet i sosialtjenesten i NAV?.....	24
3.2.1 Hvordan kan leders faglighet komme til uttrykk i tjenestetilbudet i sosialtjenesten?.....	25
3.2.2 Hvordan kan leders faglighet komme til uttrykk overfor brukerne av sosialtjenesten?.....	26
4. Oppsummering og avslutning.....	28
5. Litteratur.....	29

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema og presentasjon av problemstilling

Jeg har valgt å skrive bacheloroppgave om forholdet mellom sosialt arbeid og ledelse, som to type fagligheter, og hvordan det kan forstås i lys av å lede sosialtjenesten i NAV. Nærmere bestemt ønsker jeg å fokusere på hvordan leder for sosialtjenesten kan ta sosialt arbeid i bruk og hva faget innebærer i rollen som leder. Jeg er nysgjerrig på hvordan dette virker på sosialtjenesten i NAV som organisasjonsenhet og det respektive tjenestetilbudet, og hvordan kompetanse innen organisasjon og ledelse kan forstås i lys av dette.

Jeg synes dette er et spennende tema å belyse, og kanskje spesielt for min egen bevissthet med tanke på mitt videre arbeid på feltet. Hvordan kan leders faglige bakgrunn ha betydning for hvordan jeg skal tolke og utføre mine oppgaver? Hvordan blir leders faglige bakgrunn synlig i tjenestetilbudet på sosialtjenesten? Dette er noen spørsmål som opptar meg.

Min forforståelse er at en leder, uavhengig av type organisasjon, har stor betydning både for arbeidsmiljø og for hvordan man fokuserer på oppgaver og utfører dem. Jeg tenker at dette er minst like relevant i NAV, og spesielt på sosialtjenesten hvor utøvelse av faglig skjønn er en stor del av jobben. Min forforståelse i denne sammenheng er at leders faglige bakgrunn har betydning for hvilket fokus organisasjonsenheten har, og også hvordan de ansatte utøver faglig skjønn i møte med ulike brukere. Uten at jeg skal gå videre inn på det, så undrer jeg meg over om lederrollen på sosialtjenesten blir best utført av en leder med sosialfaglig bakgrunn eller om en leder med annen faglig bakgrunn kunne gjort en minst like god jobb: Er det slik at ledere i NAV bør ha sosialfaglig bakgrunn? Kan man lede sosialtjenesten i NAV med kun faglig bakgrunn i organisasjon og ledelse?

Et minst like viktig argument i den forbindelse er leders personlige egnethet. Alle tolker leder rollen forskjellig ut i fra sin personlighet hvor noen er naturlig autoritære, noen demokratiske eller delegerende og deltakende. Noen ledere har fagkompetanse innen organisasjon og ledelse, mens andre lærer dette underveis i rollen. Og hva har lederen blitt forberedt på gjennom sin faglige grunnutdanning, for eksempel i sosialt arbeid? Jeg tenker at det er viktig at en leder har inngående fagkunnskap om det fagfeltet han eller hun skal være leder for. Men en er nødvendigvis ikke en god leder selv om man er faglig sterk. Kunnskaper innen ledelse og organisasjon er minst like viktig etter mitt skjønn. Dog kan heller ikke dette stå alene.

Med bakgrunn i denne interessen og nysgjerrigheten har jeg valgt problemstillingen:

«Hvordan kan en som leder i NAVs sosialtjeneste kombinere faglighet i sosialt arbeid og faglighet i organisasjon og ledelse?»

Med denne problemstillingen ønsker jeg først å drøfte hvordan faglighet kan forstås. Jeg vil ta for meg både sosialt arbeid og ledelse, som to hovedelementer. Jeg ønsker å se nærmere på disse to type fagligheter i sosialtjenesten i NAV som en arena, og her fokusere på lederen for denne organisasjonsenheten. Til sist ønsker jeg å se dette i en mer helhetlig sammenheng. Med det tenker jeg på hvordan leders faglighet kan komme til uttrykk gjennom tjenestetilbudet for brukere, og hvordan leders faglighet kan bidra til å være retningsgivende for ansatte i deres arbeid ved sosialtjenesten i NAV.

1.2 Begrepsavklaringer

For å klargjøre hva som menes med begrepene i problemstillingen går jeg her gjennom de sentrale begrepene.

Med **faglighet** mener jeg det å aktivt utøve formell kompetanse innen sitt fagområde. Man kan være utdannet innen et fagområde uten at man nødvendigvis utøver dette aktivt i arbeid. Samtidig kan man også utøve et fagområde man ikke har formell kompetanse i. I begrepet faglighet ønsker jeg derfor å inkludere både den formelle kompetansen og hvordan den aktivt benyttes. Sosialt arbeid er et stort fagområde som jeg ønsker å gå nærmere inn på i denne oppgaven. Sosionomer kan utøve sitt fag innen ulike felt som rus, barnevern, samfunnsarbeid eller i ulike organisasjoner som frivillige organisasjoner, offentlige etater eller private bedrifter. I denne oppgaven vil jeg avgrense sosialt arbeid som fagområde til å gjelde innenfor sosialtjenesten i NAV. Også organisasjon og ledelse er et stort fagområde som kan ta form i store og små organisasjoner, i private og offentlige bedrifter, i formelle eller uformelle grupper og så videre. Jeg vil også avgrense fagområdet organisasjon og ledelse til å gjelde for organisasjonsenheten sosialtjenesten i NAV.

Man kan få **rollen som leder** enten gjennom formelle eller uformelle prosesser. I denne oppgaven er det den formelle lederen for sosialtjenesten i NAV som er tema. Dette er en person som utpekes til leder i en stilling der det foreligger en nokså klar og detaljert

spesifikasjon av ansvars- og myndighetsområde (Kaufmann og Kaufmann 2003, 312). Kort sagt handler ledelse om å bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen eller organisasjonen når sine mål (Kaufmann og Kaufmann 2003, 310). Jeg tar her utgangspunkt i en operativ leder rolle, selv om rollen som leder for sosialtjenesten i NAV kan løses på mange ulike måter. Jeg kommer tilbake til operativ ledelse i teorigrunnet.

NAV er navnet på den Nye Arbeids- og Velferdsforvaltningen. **Sosialtjenesten i NAV** er en del av NAV kontorene som ivaretar kommunenes plikter i forhold til Lov om sosiale tjenester i NAV av 18. desember 2009 (Sosialtjenesteloven) og Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen av 16. juni 2006 (Nav-loven) (Ohnstad 2013, 139-140 og 147-149). I denne oppgaven vil sosialtjenesten i NAV avgrenses som en egen organisasjonsenhet, og det er rollen som leder for denne organisasjonsenheten som er i fokus.

1.3 Avgrensninger

Problemstillingen «Hvordan kan en som leder i NAVs sosialtjeneste kombinere faglighet i sosialt arbeid og faglighet i organisasjon og ledelse?» kan være svært bred. Et utgangspunkt for problemstillingen er min forforståelse om at det er nødvendig med fagkunnskap om det man skal lede, men at dette alene ikke er nok. Det er også nødvendig med kunnskap om ledelse og organisasjon. I denne oppgaven ønsker jeg derfor å fokusere på hvordan faglighet på de to ulike måtene kommer til uttrykk i lederrollen for en faglig instans som sosialtjenesten i NAV er. Betydningen av faglighet kan også være relevant for andre yrkesgrupper, andre deler av NAV, og selvfølgelig på andre arbeidsarenaer, men jeg ønsker her å knytte dette til en arena som er tradisjonelt forbundet med profesjonelt sosialt arbeid. Jeg ønsker med dette å belyse betydningen av leders faglighet for utforming og tolkning av tjenestetilbudet ved sosialtjenesten i NAV.

Fokuset i oppgaven handler ikke om å være en god eller dårlig leder, men mer om hvordan faglighet kan forstås og hvordan faglighet kommer til uttrykk i den enkelte organisasjonsenheten, i tjenestetilbudet, overfor brukere og overfor medarbeidere. En grunn til å forsøke å forstå faglighet er fordi sosialtjenesten i NAV mottar mange varierte typer henvendelser og tjenestetilbudet kan variere i stor grad. Sosialtjenesteloven pålegger et grunntilbud som inkluderer: Opplysning, råd og veiledning, økonomisk stønad, midlertidig botilbud, individuell plan og kvalifiseringsprogram med tilhørende stønad. En annen grunn er

at utformingen av sosialtjenesten og tjenestetilbudet varierer også mellom kommuner og rammene den enkelte kommune har. Ut over grunntilbudet kan den enkelte kommune selv tillegge flere oppgaver til organisasjonsenheten etter rammer og behov. Også lederrollen kan løses ulikt fra kommune til kommune, og basert på kontorets størrelse og behov. Jeg har tatt utgangspunkt i at leder for sosialtjenesten er en operativ leder, som jeg vil forklare senere i oppgaven. Jeg tenker at sosialtjenesten i NAV er en organisasjonsenhet hvor leder får mulighet til å vise sin faglighet på flere måter, og at det derfor er passende å avgrense oppgaven til å gjelde her.

1.4 Oppgavens oppbygging

Så langt har jeg presentert bakgrunn for valg av oppgavens tema og problemstilling. Innledningsvis har jeg ønsket å avklare sentrale begreper, avgrense oppgaven og si litt om hvilke metoder jeg har benyttet når jeg har skrevet denne oppgaven. Videre tar jeg for meg de teoretiske perspektivene jeg har valgt for å belyse problemstillingen ytterligere. Jeg har valgt å dele det teoretiske grunnlaget i to hoveddeler. Først vil jeg redegjøre for hvordan faglighet kan forstås i forbindelse med sosialt arbeid. Videre vil jeg redegjøre for hvordan faglighet kan forstås i forbindelse med organisasjon og ledelse. Jeg vil også kort si litt om sosialtjenesten i NAV som en arena for en leder å kunne utøve faglighet innen begge fagområder.

Etterfulgt av presentasjonen av teoretisk grunnlag drøftes problemstillingen i lys av teori. Denne delen har jeg også valgt å dele opp. Jeg vil først drøfte hva faglighet fra de to ulike perspektivene innebærer for rollen som leder av sosialtjenesten. Jeg vil også drøfte hvilken relevans oppgavens tema og problemstilling har for utøvelsen av sosialt arbeid, herunder hvordan det kommer til uttrykk i tjenestetilbudet og overfor brukerne av NAVs sosialtjeneste.

Avslutningsvis i oppgaven følger en oppsummering.

1.5 Metode og kildekritikk

1.5.1 Metode og litteraturstudie

Metode er det verktøyet vi benytter for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap for å belyse problemstillingen vi vil undersøke. Valg av metode begrunnes med hva som er mest hensiktsmessig for å samle data og belyse spørsmålet på en faglig interessant måte (Dalland 2012, 111-112). Metoden om benyttes skal bidra til en bedre forståelse av det samfunnet vi lever i, og av hvordan vi som enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og

samhandler. Både kvantitativt- og kvalitativt-orienterte metoder gjør det på hver sin måte (Dalland 2012, 112).

Dette er en litterær oppgave som betyr at det ikke blir foretatt noe egen forskning eller en typisk undersøkelse til denne oppgaven. Teoretisk grunnlag er hentet fra andre personers forskning og litteratur. Det innebærer at det ikke benyttes en bestemt metode, utenom hvordan jeg utforsker problemstillingen ut fra valgt teori. Jeg vil beskrive hvordan jeg har gått frem og gjøre rede for valg av litteratur (Dalland 2012, 228).

1.5.2 Litteratursøk

Jeg har som nevnt valgt å dele den teoretiske bakgrunnen i to hoveddeler og en litt mindre del. Den første hoveddelen handler om faglighet i forbindelse med sosialt arbeid. Litteraturen jeg her tar utgangspunkt i er hovedsaklig hentet fra pensum tilhørende bachelorstudiet i sosialt arbeid på Høgkolen i Oslo og Akershus. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i pensum fordi utdanningen i seg selv vektlegger faglighet og profesjonalitet knyttet til utøvelsen av sosialt arbeid, som også er tema for denne oppgaven. Grunnbøkene jeg har benyttet har hatt stor plass i utdanningen og er skrevet av anerkjente sosialarbeidere og forfattere innen feltet. Jeg har benyttet litteratur fra Anita Røysum, blant annet hennes doktorgradsavhandling (2012) og hennes kapittel i boka «Ubehaget i sosialt arbeid» (2014), som både anses som relevant for oppgavens tema, kjent forskning innen sosialt arbeid og sosialtjenesten i NAV. Av det valgte pensumet vil jeg fokusere på det som omtaler utgangspunktet for sosialt arbeid eller hva sosialt arbeid er, sosialfaglige tilnærminger og yrkesetikk som veiledende prinsipper for å utøve faget. Jeg vil også supplere med litteratur fra rapporter og lovverk som jeg anser som relevant for å belyse problemstillingen ytterligere. Dette omfatter i hovedsak lovverk som regulerer sosialtjenesten i NAV, ekspergruppens sluttrapport ved gjennomgang av NAV, og Yrkesetisk grunnlagsdokument utarbeidet av Fellesorganisasjonen (FO).

Når det gjelder teorigrunnet for faglighet innen organisasjon og ledelse er dette hovedsakelig hentet fra pensum på bachelorutdanning i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Hedmark. Denne litteraturen har en noe eldre årgang, men teoriene i seg selv er like gyldige i dag og anses derfor som relevant for denne oppgaven. Her vil jeg vektlegge forfattere med mange års erfaring og faglig tyngde, og deres litteratur som benyttes i undervisning ved flere høyskoler og universiteter.

1.5.3 Objektivitet og kildekritikk

I arbeid med denne oppgaven har det vært viktig å forsøke å integrere faglighet i sosialt arbeid og faglighet i organisasjon og ledelse med hverandre. Denne sammenhengen har vært det sentrale og det jeg har vært nysgjerrig på gjennom hele oppgaven, samtidig som det også har vært viktig for meg å forsøke å se dette fra et perspektiv hvor disse faglighetene står hver for seg, og noen ganger i motsetning til hverandre.

Ved valg av litteratur har jeg vurdert i hvilken grad de valgte teoriene og forskningsresultatene lar seg bruke for å belyse tema og problemstilling (Dalland og Trygstad 2012, 72-73). Jeg har reflektert over om valgt litteratur er relevant og om det er gyldig i den sammenhengen jeg her ønsker å benytte det. I litteratursøket har jeg opplevd å finne mye litteratur, men at det er vanskeligere å finne litteratur som har vært helt relevante i lys av den sammenhengen jeg ønsker å se det i. Jeg har derfor hovedsaklig valgt litteratur som belyser de to faglighetene hver for seg, og i etterkant selv forsøkt å se sammenhenger og drøfte muligheter og utfordringer disse faglighetene kan ha i en og samme lederrolle.

2. Teoretisk bakgrunn

2.1 Faglighet i sosialt arbeid

2.1.1 Hva er profesjonelt sosialt arbeid?

Irene Levin skriver i forordet i sin bok *Hva er sosialt arbeid* (2004, 7) at sosialt arbeid framtrer og blir gjennom det en gjør mer enn hva det er. Hun sier at det er nesten umulig å svare på hva sosialt arbeid er, men jeg vil likevel prøve å forklare hva det dreier seg om og hva en sosionom gjør i sitt virke. Jeg vil spesielt forsøke å belyse hva som menes med faglighet i profesjonelt sosialt arbeid og koble dette til sosialtjenesten i NAV.

En ny global definisjon på sosialt arbeid ble vedtatt av Den internasjonale sosialarbeiderorganisasjonen (IFSW) sommeren 2014:

«Sosialt arbeid er et praksisbasert yrke og en akademisk disiplin som fremmer sosial endring og utvikling, sosial utjevning samt myndiggjøring og frigjøring av mennesker. Prinsipper som sosial rettferdighet, menneskerettigheter, kollektivt ansvar og respekt for forskjeller er sentrale i sosialt arbeid. Understøttet av sosialt arbeids teorier, samfunnsfag, humaniora og urbefolknings kunnskap, engasjerer sosialt arbeid mennesker og strukturer for å møte

livsutfordringer og for å bedre menneskers velferd.»

(Ellingsen m.fler 2015, s 21)

Definisjonen sier både hva sosialt arbeid er og litt om hva sosionomer gjør, nemlig å sette ideene av definisjonen ut i livet. Sosionomer har ofte en koordineringsfunksjon i samarbeid med andre yrkesgrupper, og oppgavene retter seg mot både enkeltbrukere og omgivelsene (Ellingsen m.fler 2015, 23). Sosialt arbeid er et anvendt fagområde hvis hensikt er å hjelpe mennesker med å løse sine sosiale problemer. Den retter oppmerksomheten mot relasjonen mellom personen og dens omgivelser (Levin 2004, 10). Teoretisk kunnskap er nødvendig i sosialt arbeid for å analysere og forstå forhold som bidrar til sosiale problemer (Ellingsen m.flere 2015, 20). Slik er sosialt arbeid både et praksisbasert yrke og en akademisk disiplin slik det fremgår av definisjonen. I forhold til mange andre yrkesgrupper skal sosialt arbeid ha et helhetsperspektiv og et blikk på personen-i-situasjonen. Levin sier kort og godt at sosionomer i hovedsak arbeider med svakerestilte grupper og aktiv sosialpolitikk (2004, 10).

I Anita Røysum sin doktorgradsavhandling, *Sosialt arbeid i nye kontekster* fra 2012, skriver hun at sosialarbeideres profesjonsdiskurs, med vekt på profesjonsgruppens yrkesverdier, fagidealer og fagtilnærming, blir utfordret av den nye NAV-organiseringen som ofte kan fordre et mer instrumentelt språk og type kunnskap fra sosialarbeiderens side. Det viser til at det kan være forventninger om mer formalisert og standardisert klientarbeid enn tidligere. En del av hennes informanter forteller om et økt fokus på effektivitet og måling, og ofte mindre fokus på langsiktig og helhetlig arbeid med brukere med komplekse og sammensatte behov (Røysum 2012, 193-194). Med tanke på at kjernen i sosialt arbeid ofte handler om et helhetsperspektiv hvor man jobber sammen med brukeren i en lengre periode for at brukeren selv skal kunne håndtere sine utfordringer, er funnene i Røysums avhandling ikke nødvendigvis positive for sosialt arbeid som profesjon med tanke på sosionomers arbeid i NAV. Likevel holdes det fast ved at sosionomer besitter en kompetanse som er spesielt godt egnet til å arbeide med brukere av sosialtjenesten, og da spesielt de med komplekse og sammensatte behov (Røysum 2014, 144-145). Dette bunner også i at sosialtjenesten ikke har kunnet avvise mennesker som ikke passer inn i systemet, kombinert med prinsipper og verdier som er typiske i profesjonsdiskursen, men at det etter sammenslåing av etatene til et felles NAV en del steder har blitt mindre rom for tradisjonelt sosialt arbeid (Røysum 2014, 147-148).

Teori og praksis kombineres hos sosionomstudentene og det er et poeng at studentene tilegner seg dette som sitt eget som et grunnlag for å kunne jobbe med mennesker i utsatte situasjoner. Yrkesetiske prinsipper og verdier vektlegges i sosionomutdanningen, og det er sentralt at sosionomstudentene oppøves i helhetstenkning, i å se personen-i-situasjonen og i å utøve faglig skjønn (Røysum 2014, 143). Sosionomer i NAV må ofte ta utgangspunkt i flere og ofte tunge utfordringer hos brukerne samtidig, og med utgangspunkt i de ressursene brukeren har og kan bygge videre på (Røysum 2014, 143) På den måten kan en hevde at faglighet i sosialt arbeid innebærer at sosionomen klarer å internalisere yrkesetiske prinsipper og utøve faglig skjønn i møte med brukerne med bakgrunn i disse prinsippene og teoretiske perspektiver i sosialt arbeid.

Når vi skal se videre på hvordan faglighet kan forstås i sosialt arbeid, er det naturlig å trekke fram profesjonaliseringen av faget. Å fastslå sosialt arbeid som en egen profesjon er i denne sammenhengen relevant for å kunne si mer om hvordan faglighet i forbindelse med sosialt arbeid kan forstås. Profesjoner anses gjerne som ressurser fordi de har teoretisk kunnskap, praktisk kompetanse og etiske kvalitetskrav (Eide og Skorstad 2013, 176). Sosialt arbeid har utviklet seg til å bli en egen profesjon. En profesjon har tradisjonelt lang utdanning ved høgskole eller universitet, og utdanningen er rettet mot et bestemt yrke. Profesjonens kunnskapsgrunnlag, organisatoriske karistika og yrkesetiske retningslinjer er sentrale trekk ved en profesjon (Eide og Skorstad 2013, 176). I det videre vil jeg si litt mer om yrkesetiske prinsipper (FO, 2015) som skal ligge til grunn for utøvelsen av sosialt arbeid. Jeg vil også si litt om Lawrence Shulman (2003) sine åtte ferdigheter som er sentrale i interaksjonsteorien for sosialt arbeid (Shulman 2003, 51).

2.1.2 Yrkesetikken

Fellesorganisasjonen (FO) har utarbeidet et yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsarbeidere (Eide og Skorstad 2013, 182). Dokumentet ble sist revidert i 2015 (FO, 2015). Yrkesetisk grunnlagsdokument med sine yrkesetiske prinsipper skal være et hjelpemiddel for sosionomer i det daglige virke. Prinsippene skal bidra til å operasjonalisere definisjonen av sosialt arbeid og være retningsgivende for utøvelsen av faget.

Yrkesetisk grunnlagsdokument gjengir 11 prinsipper som grunnlag for yrkesutøvelsen i sosialt arbeid (FO, 2015). Disse er: Menneskelivets ukrenkelighet, respekt for enkeltindividet,

helhetssyn på mennesker, likeverd og ikke-diskriminering, tillit, åpenhet, redelighet, omsorg og nestekjærlighet, konfidensialitet og taushetsplikt, varslingsansvar, rettferdighet, solidaritet, likhet for loven, og til sist individuelt ansvar (FO, 2015). Flere av prinsippene bygger på en rekke konvensjoner knyttet til menneskerettighetene som forplikter både profesjonelle og myndigheter generelt (Eide og Skorstad 2013, 194). De yrkesetiske prinsippene har således stor betydning for faglighet i utøvelsen av sosialt arbeid i sosialtjenesten i NAV.

Det relasjonelle forholdet mellom sosionom og bruker er sentralt i sosialt arbeid for å få til endringsarbeid sammen med brukeren, også i sosialtjenesten i NAV (Røysum 2012, 59). I et langsiktig perspektiv er det viktig at sosionomen vektlegger arbeidet med å opparbeide tillit hos brukeren, både til å kjenne bruker og brukers situasjon, men også tillit fra brukers side til systemet og relasjonen (Kollbotn 2006 i Røysum 2012, 59). Når en sosionom jobber med det relasjonelle forholdet til brukeren skal han eller hun også jobbe i tråd med de yrkesetiske prinsippene. Respekt for enkeltindividets frihet, selvbestemmelse og livsverdier, og mulighet for mestring av og kontroll over eget liv, kommer til uttrykk gjennom sosionomens arbeid med å bli kjent med bruker og brukers situasjon (Eide og Skorstad 2013, 184). På samme måte kommer prinsippet om helhetssyn på mennesket til uttrykk ved at sosionomen ved sosialtjenesten vurderer brukers situasjon sammen med for eksempel tilbudet i kommunen, brukers ressurser og historikk, og samarbeider med brukeren og ulike deler av hjelpeapparatet om et helhetlig tilbud (Eide og Skorstad 2013, 186).

Konfidensialitet og taushetsplikt er både forankret i forvaltningsloven og gjennom de yrkesetiske prinsippene. De er nødvendige prinsipper å overholde for å skape trygghet og tillit til brukerne og verne om deres rettssikkerhet (Eide og Skorstad 2013, 189). I sosialtjenesten handler dette om at brukerne skal være sikre på at den informasjon de gir fra seg blir behandlet på rettmessig måte, og ikke misbrukt eller komme uvedkommende for øre. For mange brukere er den profesjonelles konfidensialitet og taushetsplikt avgjørende for å ta kontakt med sosialtjenesten. Sosionomen kan ved å utøve god yrkesetikk bidra til å redusere opplevelsen av skam og nedverdighet som mange brukere føler på.

Eksemplene på hvordan de yrkesetiske prinsippene har betydning for faglighet og utøvelsen av sosialfaglig arbeid i sosialtjenesten i NAV er mange, og hver sosionom finner sin egen

måte å utøve faget på. Fordi enhver sosionom har sin personlige stil er det nærmest umulig å komme med en konkret eller uttømmende liste over hva faglighet innebærer i sosialt arbeid.

2.13 Sosialfaglige tilnærminger

Sosionomer lærer flere ulike metoder og teknikker gjennom sin profesjonsutdanning. Jeg vil i denne oppgaven nøye meg med å trekke fram Lawrence Shulman sine åtte ferdigheter. Dette er ferdigheter som sosionomen bør ha tilegnet seg og som skal bidra til å skape en positiv arbeidsrelasjon med brukerne og slik påvirke resultatet av arbeidet (Shulman 2003, 51).

Shulman deler de åtte ferdighetene i to grupper. Den første gruppen dreier seg om å hjelpe klienten til å mestre sine følelser. Disse ferdighetene er: Å utforske tausheten, å sette ord på klientens følelser, å vise at en forstår klientens følelser, og å gi uttrykk for egne følelser (Shulman 2003, 54). Den andre gruppen dreier seg om å hjelpe klienten til å mestre sine problemer. Disse ferdighetene er: Å avklare hensikt og rolle som sosialarbeider, å søke tilbakemelding fra klienten, å dele opp klientens problemer, og å støtte klienten når tabuområder kommer opp (Shulman 2003, 54).

Hjelpeprosessen er kompleks og ulik fra bruker til bruker. Disse ferdighetene er viktig i alle faser av hjelpeprosessen, men de enkelte ferdighetene kan ha ulik betydning eller gi seg ulike utslag på forskjellige stadier i relasjonen (Shulman 2003, 54). Ferdighetene kan benyttes som metode eller teknikk for å utøve faglighet i møte med brukere i sosialt arbeid.

Ferdighetene som handler om å hjelpe brukeren til å mestre sine problemer kan gjerne benyttes i åpningsfasen av en hjelperelasjon (Shulman 2003, 148). I startfasen kan man som sosionom avklare sitt formål og sin rolle ved hjelp av enkle formuleringer, beskrivelse av det generelle formålet med møtet eller relasjonen og legge fram noen tanker om hvordan man vil forsøke å være til hjelp (Shulman 2003, 148). Sosionomen bestreber seg på å fange opp brukers oppfattelse og tilbakemelding, og slik sjekke om tjenestetilbud og opplevd behov kan forenes (Shulman 2003, 148). En tredje ferdighet er å hjelpe brukeren til å dele opp problemene i mindre deler som er lettere å håndtere (Shulman 2003, 148). Når problemene deles opp kan det ofte komme fram som tabuområder som oppleves vanskelig å snakke om. En av Shulmans ferdigheter er å støtte brukeren når slike tabuområder blir et tema, og hjelpe med å snakke om spørsmål og bekymringer som kan være vanskelige (Shulman 2003, 148).

En siste ferdighet for å hjelpe brukeren til å mestre sine problemer er å ta opp autoritetsproblemer. Da vil sosionomen avklare gjensidige forventninger, forhold som gjelder taushetsplikt og autoritetstemaer (Shulman 2003, 148), dette kan også ses i sammenheng med yrkesetiske prinsipper.

Ferdighetene som handler om å hjelpe brukeren til å mestre sine følelser, kan være noe mer utfordrende å jobbe med siden brukerne er så forskjellige. Taushet kan bety så mangt i samtale med brukerne, og en ferdighet er å utforske denne tausheten og hva den betyr, også når dette oppleves ubehagelig (Shulman 2003, 217-219). Noen brukere opplever det vanskelig å formulere følelser og holder tilbake, har ikke helt klart for seg hva han eller hun føler, eller er usikker på hvordan følelsene blir mottatt av sosionomen (Shulman 2003, 227). Sosionomen kan i slike situasjoner hjelpe brukeren til å sette ord på sine følelser. Det kan også gli over i å vise at man forstår brukerens følelser. Dette kan sosionomen gjøre ved hjelp av ord, ansiktsuttrykk, gester, kroppsholdning eller berøring (Shulman 2003, 225). Den siste av Shulmans ferdigheter er å gi uttrykk for egne følelser. Ved å gi uttrykk for egne følelser kan sosionomen framstå som et virkelig menneske med følelser, opplevelser og meninger, og slik skape en åpen, tydelig og tillitsfull relasjon til brukeren (Shulman 2003, 228-229).

2.2 Faglighet i organisasjon og ledelse

2.2.1 Hva er ledelse?

I denne oppgaven tar jeg for meg faglighet i forbindelse med rollen som leder for sosialtjenesten i NAV. Denne rollen befinner seg på et operativt nivå i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007, 383-384). Det stilles nokså ulike krav til ledere avhengig av hvilket nivå i organisasjonen de befinner seg på. Nivået vil kunne variere hvilke ressurser de har kontroll over, hvilke grupper de har hovedansvar for og må forholde seg til, hva slags funksjoner i organisasjonen de har hovedansvar for, og liknende (Jacobsen og Thorsvik 2007, 383). Når det gjelder sosialtjenesten i NAV kan dette løses forskjellig fra kommune til kommune. Noen kommuner har en leder for hele NAV-kontoret, noen har en fagleder for sosialtjenesten, noen har delt opp lederrollen i to med en sosialfaglig leder og en leder for personal og organisering. Det kan også være andre løsninger på lederrollen for sosialtjenesten i NAV og den organisatoriske plasseringen eller oppdelingen. Det er også ulike størrelser på NAV-kontorene, noe som kan ha betydning for hva som blir tillagt leders oppgaver.

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2007, 384) sier om ledelse på det operative nivå at

dette er ledere som har det daglige oppsyn med og ansvar for kjerneaktivitetene i organisasjonen. Ledelsesoppgavene vil være klart avgrenset til den ansvarsgruppen man har ansvar for, og vil som oftest omfatte veiledning og koordinering av arbeidet. Til rollen som leder for sosialtjenesten i NAV passer denne beskrivelsen godt. Videre skriver de at det i mange tilfeller forutsetter at lederen har spesialisert kunnskap om arbeidet og vet i detalj hvordan oppgavene bør løses. Samtidig tilfaller sosiale funksjoner med lederoppgaven knyttet til det å oppmuntre, støtte og motivere (Jacobsen og Thorsvik 2007, 384).

Faglighet innen organisasjon og ledelse kan handle om flere områder. Jeg har valgt å dele i fire områder som kan være sentrale i rollen som leder av sosialtjenesten i NAV for å gjøre det litt mer oversiktlig. Jeg vil her ta for meg lederens oppgaver som innebærer faglighet eller kompetanse om lederoppgaver og leders ansvar. Det andre området innen organisasjon og ledelse jeg vil ta for meg er organisasjonsstruktur etterfulgt av området organisasjonskultur. Til sist vil jeg si litt om ledelse av menneskelige ressurser, eller ledelse på individuelt nivå.

2.2.2 Lederens oppgaver

Lederens oppgaver og ansvar henger gjerne sammen med fagligheten innen sosialt arbeid. En operativ leder har som oppgave å veilede og koordinere arbeidet i organisasjonsenheten, det innebærer også at lederen må ha kompetanse om fagområdet som skal ledes. Han eller hun har også i oppgave å utarbeide retningslinjer for organisasjonsenheten. Oppgaver innen organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og ledelse av menneskelige ressurser faller også inn under den operative lederens oppgaver. Disse vil jeg utdype nærmere nedenfor. Andre oppgaver som tilfaller lederen er utarbeidelse av organisasjonsenhetens budsjett og målsetting, presentere organisasjonsenheten for den øvrige organisasjonen og andre samarbeidspartnere, ledelse og oppsyn med de daglige aktivitetene og personalansvar for organisasjonsenheten, personalplanlegging, rekruttering og karriereplanlegging, og andre endringer som virker inn på den daglige aktiviteten for å nevne noen (Nordhaug 2002, 20-21). Flere av disse oppgavene kan lederen lære seg underveis i stillingen, likevel er faglighet nødvendig for en profesjonell utførelse av de fleste oppgavene. Dette gjelder for eksempel kompetanse innen personalledelse, fordeling av oppgaver og evaluering av organisasjonsenhetens arbeid.

2.2.3 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur kan beskrives som designet for hvordan organisasjonen ser ut og

fungerer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73). Dette designet handler om formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering i organisasjonen. Det kan også handle om grupperinger av ulike organisasjonsenheter for å få fram koordinering mellom oppgavene, fordeling av autoritet og systemer for styring og koordinering og kontroll av arbeidet som utføres i organisasjonen. Disse sidene av organisasjonsstrukturen kalles formell organisasjonsstruktur (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73). Et organisasjonskart kan vise den formelle organisasjonsstrukturen, og tydeliggjøre hierarkiet i organisasjonen med alle avdelinger eller organisasjonsenheter, nivåer og lederfunksjoner. Oppgavebeskrivelser, stillingsbeskrivelser, rutiner og regelverk er også en del av den formelle organisasjonsstrukturen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73).

Faglighet innen organisasjonsstruktur kan handle om kompetanse eller forståelse av organisasjonen og den enkelte enhet i en større sammenheng. Det kan handle om lederens forståelse av organisasjonsenhetens oppgaver, plassering og ansvarsområder. Faglighet innen organisasjonsstruktur kan også handle om lederens kompetanse til eller forståelse om systematisk tenking for å fremme kompetanse og yteevne, og hvilke former for koordinering som vil være mest hensiktsmessig. Det kan også handle om lederens muligheter til påvirkning i og utenfor organisasjonsenheten, utforming av organisasjonsenheten og de respektive stillingene. Jacobsen og Thorsvik (2013, 70-73) sier at organisasjonsstrukturen har tre generelle effekter på atferd. Den skaper fokus ved å begrense ansvarsområder og oppgaver, den virker koordinerende ved behov for samordning av ulike spesialiserte oppgaver, og til sist har den en stabiliserende effekt for ansatte som har mer eller mindre faste stillingsbeskrivelser, faste oppgaver og faste måter å løse oppgavene på (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73).

2.2.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen forteller hvordan organisasjonen egentlig fungerer. Man ser hvordan mennesker danner seg bestemte mønstre av meninger og holdninger, og hvordan dette påvirker ulike måter å handle på i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 126). På samme måte som organisasjonsstrukturen kan organisasjonskulturen ha sterke effekter på atferden til medlemmene. Den kan benyttes som et styringsmiddel ved å angi passende atferd eller normer ved utførelsen av bestemte oppgaver, med sterk kultur vil også tilliten mellom ledelse og ansatte være sterkere og det vil være mindre behov for kontroll. Gjennom standardisering av normer og verdier vil kulturen fremme samarbeid og koordinering

(Jacobsen og Thorsvik 2013, 126-128). Dette forutsetter at det utvikles en sterk og integrerende organisasjonskultur som styrker organisasjonens sosialiseringspotensial omkring overordnede mål. Følelsen av tilhørighet og fellesskap er et grunnleggende behov hos mennesker og organisasjonskulturen kan bidra til å dekke dette behovet og gi grunnlag for sosialt fellesskap. Dette igjen kan virke motiverende på den enkelte medarbeider (Jacobsen og Thorsvik 2013, 126-128).

Når leder for en organisasjonsenhet utøver faglighet i forbindelse med organisasjonskultur handler dette om å benytte sin kompetanse innen organisasjonskultur til å skape ønsket effekt på medarbeideres atferd til organisasjonsenhetens og medarbeidernes beste. En leder som i denne sammenheng har forståelse for hvordan kulturen, verdier og holdninger fungerer i organisasjonsenheten, og som har forståelse for sin myndighet og effekt på gruppen, vil kunne skape et godt arbeidsmiljø, samt produktiv og effektiv organisasjonsenhet. Også diskursen som benyttes i organisasjonsenheten har betydning for arbeidsmiljøet. Leders holdning og normer for hvordan medarbeiderne snakker om brukerne med hverandre og om hverandre er en del av organisasjonsenhetens kultur og diskurs.

2.2.5 Ledelse av menneskelige ressurser

En stor del av lederens oppgaver vil bestå av ledelse av menneskelige ressurser som også inkluderer relasjon til medarbeiderne en til en. Hvordan personalansvar er fordelt på et NAV-kontor kan være forskjellig så det er ingen «fasit» på dette. Likevel vil mange av lederne for sosialtjenesten være medarbeidernes nærmeste leder, og en naturlig person å forholde seg til. Begrepet ledelse av menneskelige ressurser (LMR) er en videreføring av personalledelse (Nordhaug 2002, 17). Generelt kan vi si at LMR er organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål (Nordhaug 2002, 16). Flere av de løpende og de langsiktige personaloppgavene har blitt desentralisert ut i linjeorganisasjonene der hvor vi finner leder for sosialtjenesten, noe som innebærer mer krevende og mer konkret personalansvar enn før (Nordhaug 2002, 18). Noen eksempler på slikt personalansvar er gjennomføring av medarbeidersamtaler, bistand til medarbeideres kompetanseutvikling, involvering i karriereplanlegging, og vurdering av underordnede (Nordhaug 2002, 19).

2.3 Sosialtjenesten i NAV

I 1845 fikk Norge sin første fattiglov og det ble her fastslått at kommunen hadde ansvaret for

fattigforsorgen og finansieringen skjedde gjennom kommunale skatter (Røysum 2012, 57). Fattigforsorgen har utviklet seg til dagens sosialtjeneste. Ny lov om sosial omsorg trådte i kraft i 1964. Formålet med loven var å fange opp de gruppene som falt utenfor trygdene, eller som kunne settes ut i livet der trygdene ikke strakk til (Rytter 2008, 18). Sosialloven skulle altså fungere som et økonomisk sikkerhetsnett, og ansvaret ble lagt til kommunene. Dette er utgangspunktet for sosialtjenesten i NAV. I 1991 fikk vi en Lov om sosiale tjenester, som kom med en utvidet veiledningsplikt for kommunene, ikke bare i det som ble definert som det kommunale ansvaret (Bull 1981 i Rytter 2008, 19).

Den økonomiske sosialhjelpen ble ved lov av 16. juni 2006 nr. 20 om arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV-loven), organisert sammen med de oppgavene som Aetat og trygdeetaten hadde tidligere (Ohnstad 2013, 139). Fra 2006 jobber Arbeids- og velferdsetaten og kommunens sosiale tjeneste sammen som et integrert kontor for å finne gode løsninger for brukerne, og hvor fokuset på å få folk i arbeid ble styrket og prioritert. I dag er det Ny lov om sosiale tjenester i NAV av 18. desember 2009 nr. 131, som regulerer grunntilbudet i sosialtjenesten i NAV. Dette er en videreføring av bestemmelsene gitt i 1964 og i 1991.

Fra NAV sine nettsider fremkommer at følgende sosiale tjenester inngår i NAV-kontoret:

- Opplysning, råd og veiledning, herunder økonomisk rådgivning
- Økonomisk stønad
- Midlertidig botilbud
- Individuell plan
- Kvalifiseringsprogram med tilhørende stønad

(Sosialtjenesteloven, 2009)

NAV har her konkretisert og tydeliggjort deres hovedoppgaver som er regulert gjennom loven. Samlet kan det sies at primæroppgaven i sosialtjenesten i NAV er å utøve velferd eller sosialt arbeid. Lovteksten, rettspraksis, forarbeidene og rundskriv er retningsgivende for utøvelsen av lovteksten, men loven gir også rom for faglig skjønn i de ulike oppgavene. Det kan fort oppstå uenighet om hvordan velferd skal ivaretas, fordeles og hvem som har ansvaret. Dette innebærer at samme oppgave kan utøves ulikt overfor de ulike brukerne og av de ulike veilederne, på samme måte som sosionomer utøver sitt fag med sin personlige stil. Sosialhjelp kan altså være så mye mer enn økonomisk stønad som det gjerne assosieres med. Det er i utforming og utøvelse av oppgavene i sosialtjenesten at faglighet er sentralt.

Sosialtjenesten i NAV er fortsatt organisert som en kommunal organisasjonsenhet, mens resten av NAV er organisert statlig. I sluttrapporten til ekspertgruppen med ansvar for gjennomgang av NAV nedsatt av Arbeids- og sosialdepartementet, «Et NAV med muligheter» (2015) beskrives en viktig ambisjon med sammenslåingen av trygdeetaten, arbeidsetaten og sosialetaten til et samlet kontor med å gi brukerne et bedre tilbud. Spesielt brukere med sammensatte behov som tidligere beveget seg mellom de ulike etatene og helsevesen og andre offentlige tjenesteytere vil kunne oppleve en forskjell. Likevel er det fortsatt ansvarsfordeling mellom stat og kommune internt i NAV-kontorene, og den enkelte brukers behov for bistand må vurderes slik at riktig hjelp blir gitt. Arbeids- og velferdsetaten har hovedansvaret for å gi tilbud til brukere med helseutfordringer. I det kommunale ansvaret ligger tilbud til brukere med sosiale problemer og rusproblemer (Ekspergruppens sluttrapport 2015, 63-64). Sosialtjenesten står slik nærmere de behovene den er ment å svare til, og som innebærer større frihet til å kunne utforme tjenestetilbudet etter lokale behov (Stjernø, Jenssen og Johannessen 2014, 244-245) Dette er et argument for å fortsatt velge en slik organisering. Lokale forskjeller vil likevel kunne vekke for eller imot om dette er mest formålstjenelig.

3. Drøfting

Jeg har til nå sett på faglighet ved sosialt arbeid og organisasjon og ledelse hver for seg i et teoretisk perspektiv. I denne drøftingsdelen vil jeg forsøke å se dette i sammenheng i forbindelse med rollen som leder for sosialtjenesten i NAV. Drøftingsdelen er delt i to hoveddeler hvor den første tar for seg hovedproblemstillingen i oppgaven, mens den andre delen tar for seg spørsmål om problemstillingens relevans for utøvelsen av sosialt arbeid. Første hoveddel vil jeg dele i fire punkter som hver belyser faglighet i rollen som leder fra ulike perspektiv. I den andre hoveddelen ser jeg på hvordan leders faglighet kommer til uttrykk overfor brukere og i tjenestetilbudet ved sosialtjenesten i NAV.

3.1 Hvordan kan en som leder i NAVs sosialtjeneste kombinere faglighet i sosialt arbeid og faglighet i organisasjon og ledelse?

3.1.1 Å kombinere de to faglighetene.

Jeg har framstilt faglighet i sosialt arbeid og faglighet i organisasjon og ledelse som to forskjellige retninger i det teoretiske grunnlaget. Det betyr ikke at disse to retningene ikke kan

kombineres i samme rolle. Videre vil jeg belyse sammenhengen mellom de to faglighetene ut i fra spørsmålet: Hvordan kan leder ivareta faglighet i sosialt arbeid og de ulike lederoppgavene samtidig?

Fordi jeg tar utgangspunkt i at rollen som leder for sosialtjenesten i NAV er en operativ leder, kreves det også faglighet i begge retningene samtidig. Den operative lederen bør både ha kompetanse innen organisasjon og ledelse, men også kompetanse innen det fagområdet som han eller hun skal lede (Jacobsen og Thorsvik 2007, 383-384). Ved å trekke elementer som kan kjennetegne faglighet i sosialt arbeid, som Shulmans ferdigheter og yrkesetiske prinsipper, inn i oppgavene som tilfaller lederrollen, kan vi se tydeligere at disse faglighetene kan kombineres. Helhetsperspektivet og personen-i-situasjonen er også grunnleggende perspektiver for sosialt arbeid (Røysum 2014, 143), og kan kombineres med lederens oppgaver.

For at leder for sosialtjenesten skal ha mulighet til å veilede og koordinere sine medarbeidere i organisasjonsenhetens arbeid er det nødvendig med inngående fagkompetanse i sosialt arbeid. En av lederens oppgaver er å utarbeide retningslinjer for organisasjonsenhetens arbeid (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73). I dette arbeidet kan faglighet ivaretas både ved at leder utarbeider retningslinjer som er forenlige med sosialt arbeids verdier og fagkunnskap og som legger til rette for at leder skal kunne utføre lederoppgaver i organisasjonsenheten. Noen retningslinjer er også gitt utenfra, slik som at medarbeidere må forholde seg til lovverk ved behandling av sosialsøknader og at en annen person går gjennom og godkjenner ferdig behandlede søknader. Denne siste oppgaven tilfaller leder for sosialtjenesten ved de fleste kontorer, og blir dermed både en lederoppgave og en oppgave som krever faglighet i sosialt arbeid.

Leder bør ha kunnskap om hvordan sosialt arbeid utføres når han eller hun fordeler organisasjonsenhetens ressurser og setter opp budsjett. Dersom leder har kompetanse i sosialt arbeid, kan dette også reflekteres i ressursfordeling, målsetting eller evaluering av arbeidet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73). For eksempel ved at leder i sin ressursfordeling gir rom og tid for at medarbeiderne skal kunne se helhetsperspektivet og jobbe med hjelpearbeidet som en prosess ut i fra hvor brukeren er i denne prosessen. Lederen må ideelt sett ha forståelse for kompleksiteten i form av de sammensatte utfordringene en del sosialhjelpsbrukere har (Røysum 2014, 145). En leder med sosialfaglig kompetanse bør

kunne ta høyde for at hjelpearbeidet ikke er bestillinger som alltid løses på en brukersamtale eller i et vedtak, men som kan kreve tid og ressurser i avdelingen og slik sette realistiske mål. På samme måte kan den sosialfaglige kompetansen reflekteres i hvordan leder velger å evaluere arbeidet som gjøres i organisasjonsenheten. For eksempel kan leder velge å måle hvor mange brukere som finner en varig løsning for å bli selvhjulpne eller om medarbeiderne har klart å bidra til å forebygge sosiale problemer for noen brukere. I motsatt fall kan leder velge å måle hvor mange henvendelser sosialtjenesten mottar i løpet av en periode, og hvor lang behandlingstid organisasjonsenheten har i snitt. Da vil opplysninger om kvaliteten på det sosialfaglige arbeidet bli usynlig i evalueringen fordi det ikke kommer fram om det er de samme eller nye brukere som henvender seg flere ganger i perioden, om medarbeiderne har behandlet henvendelsen som en enkeltsak uten å se på helhetsperspektivet eller liknende.

Når leder skal presentere sosialtjenesten som organisasjonsenhet for andre samarbeidspartnere, andre organisasjonsenheter eller øvrige ledere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73), vil faglighet i både sosialt arbeid og faglighet i organisasjon og ledelse være nødvendig. Lederen må synliggjøre at organisasjonsenheten faktisk utfører de oppgavene den er ment å dekke, samtidig må lederen synliggjøre kontroll med oppgaver og omfang, kontroll over personalsituasjonen og stabilitet i denne, og at han eller hun ivaretar sosiale oppgaver overfor den enkelte medarbeider (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73). Å ivareta begge faglighetene i samme rolle kan i denne sammenheng handle om å vise at det er sosialt arbeid som blir utført, og at oppgavene blir gjort, å vise at personalet består av medarbeidere som har nødvendig faglig kompetanse og at de har kompetanse til å dekke nødvendige oppgaver, og vise at leder har en plan for å ivareta den enkelte medarbeiders sosiale behov i form av for eksempel karriereplanlegging, medarbeidersamtaler, tilrettelegging på arbeidsplassen. Ressursfordeling, måloppnåelse og evaluering er mest sannsynlig noe andre ledere er opptatt av, og presentasjon av dette er en situasjon som synliggjør leders faglighet gjennom valg, tolkninger og prioriteringer.

Det kan i noen tilfeller være utfordrende for leder å presentere faglighet i sosialt arbeid overfor personer utenfor sosialtjenesten eller for andre organisasjonsenheter. Mye av det faglige sosiale arbeidet handler om å jobbe med relasjoner og ha et langsiktig og helhetlig perspektiv (Røysum 2014, 143). Dette blir ikke nødvendigvis verdsatt like mye i andre fagkretser eller andre organisasjonsenheter. Å skulle framstille faglighet i sosialt arbeid i organisasjonsenheten og samtidig vise at en kan ivareta lederoppgaver vil derfor kunne være

problematisk og krevende for leder.

3.1.2 Faglighet i sosialt arbeid og organisasjonsstruktur og –kultur.

Det er flere oppgaver innen organisasjonsstruktur og organisasjonskultur som tilfaller leder. Det kan være oppgaver som personalplanlegging, fordeling av ansvar og oppgaver, rekruttering, karriereplanlegging og personalansvar som medarbeidersamtaler, og andre sosiale oppgaver. Hvordan kan leders faglighet i sosialt arbeid komme til uttrykk i organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen i sosialtjenesten?

I oppgavene som omfatter organisasjonsstruktur kan faglighet i sosialt arbeid uttrykkes for eksempel ved fordeling av oppgaver som er tilpasset medarbeidernes sosialfaglige kompetanse. Noen sosionomer er komfortable med brukersamtaler, noen med langvarige hjelpeprosesser, mens atter andre er komfortable med saksbehandling og vurderinger i forhold til sosialfaglige verdier og regelverk. På samme måte vil lederen kunne fordele ansvar og koordinere oppgaver slik at det er mest mulig formålstjenlig for organisasjonsenheten, for medarbeiderne, og for brukerens behov. Mange av brukerne ved sosialtjenesten har som nevnt sammensatte utfordringer som krever ulik oppfølging og kompetanse (Røysum 2014, 145). Gjennom organisasjonsstrukturen kan leder velge å møte brukerens behov for hjelp på en sosialfaglig måte. Som nevnt tidligere vil organisasjonsstrukturen ha en effekt på medarbeidernes atferd ved å skape fokus, virke koordinerende ved behov for samordning og ha en stabiliserende effekt på medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73). Ved å inkludere sosialfaglig tenkning, verdier, og metoder i organisasjonsstrukturen vil det også komme til uttrykk i organisasjonsenheten.

I oppgavene som omfatter organisasjonskultur kan faglighet i sosialt arbeid uttrykkes for eksempel ved at leder vektlegger sosialfaglige verdier, tenkning og metoder i det som anses for passende atferd, normer og holdninger i utøvelsen av arbeidsoppgaver i organisasjonsenheten. Det kan handle om at medarbeiderne bør legge yrkesetiske prinsipper til grunn når de utfører sine arbeidsoppgaver eller at de benytter Shulmans ferdigheter i møte med brukere. En av lederens oppgaver innen organisasjonskultur er å skape en kultur hvor medarbeiderne i organisasjonsenheten opplever et sosialt fellesskap og tilhørighet og samarbeider for å nå felles mål (Jacobsen og Thorsvik 2013, 126-128). Dette kan også være mål om å aktivt benytte faglighet i sosialt arbeid i kjerneaktivitetene, ideelt sett.

Ved å inkludere faglighet i sosialt arbeid i organisasjonsstruktur og organisasjonskultur, vil det mest sannsynlig også komme til uttrykk gjennom medarbeidernes trivsel, stabilitet og kvalitet i utførelsen av arbeidsoppgaver. Det kan handle om at medarbeidernes kompetanse og verdier blir verdsatt, noe som igjen kan fremme yteevne. I en organisasjonskultur hvor medarbeiderne føler seg verdsatt vil også tilliten til leder øke og behovet for kontroll reduseres (Jacobsen og Thorsvik 2013, 126-128). Det kan bli en god utvikling i organisasjonsenheten. Medarbeiderne kan også oppleve forutsigbarhet, systematisk tenkning og stabilitet i sin arbeidshverdag. Stillingsbeskrivelser og oppgavebeskrivelser som gir større rom for å jobbe sosialfaglig kan gjøre at medarbeiderne opplever at deres kompetanse anerkjennes, som også vil kunne ha en positiv effekt på deres atferd til organisasjonens og medarbeidernes beste (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73).

3.1.3 Leders faglighet i relasjon til den enkelte medarbeider.

Også når det er snakk om leders faglighet overfor den enkelte medarbeider, kan vi snakke om både faglighet i sosialt arbeid og faglighet i organisasjon og ledelse. Hvordan kan leders faglighet komme til uttrykk overfor den enkelte medarbeider i sosialtjenesten? I rollen som leder for sosialtjenesten i NAV tilkommer ofte oppgaver innen personalledelse og ledelse av menneskelige ressurser. Samtidig kan metoder og tilnærminger i sosialt arbeid være overførbart til relasjonen mellom leder og medarbeider.

Oppgaver leder har i forbindelse med ledelse av menneskelige ressurser som å planlegge, anskaffe, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål (Nordhaug 2002, 16), kan utføres med bakgrunn i sosialfaglige verdier om helhetsperspektivet, personen-i-situasjonen eller yrkesetiske prinsipper (Røysum 2014, 145). Det er ikke meningen at leder skal utøve sosialt arbeid overfor sine medarbeidere i form av en hjelpeprosess, men leder kan likevel benytte verdier og metoder som grunnlag for å skape en god relasjon og samarbeid med sine medarbeidere. På denne måten kan medarbeiderne oppleve at de blir ivaretatt, sett, anerkjent og verdsatt i jobben sin. Det kan handle om at leder i medarbeidersamtaler ivaretar prinsipper om konfidensialitet, tillit, åpenhet, redelighet omsorg og nestekjærighet, respekterer enkeltindividet eller liknende (FO, 2015). Det kan også handle om at leder viser hensyn, rettferdighet og likeverd overfor medarbeidernes ønsker og behov ved valg rundt kompetanseutvikling eller karriereplanlegging.

Ved å benytte Shulmans ferdigheter i realsjon til sine medarbeidere kan leders faglighet i sosialt arbeid også komme til uttrykk i gjennom faglighet i organisasjon og ledelse. Det kan enkelt handle om tydelighet i roller og forventninger (Shulman 2003, 54). Dette kan også kombineres med oppgaver som å utarbeide stillingsbeskrivelser, oppgavebeskrivelser eller retningslinjer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73). Leder kan også påvirke hva som er akseptert atferd i forhold til hva som tilhører jobb og privat, og være tydelig i en oppdeling av hva som er akseptert atferd og måter å omtale hverandre og brukere på, og normer for aksepterte temaer i jobbsammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2013, 126-128). Leders ansvar i forbindelse med å påvirke organisasjonskulturen kan også ses i sammenheng med yrkesetiske prinsipper, slik som respekt for enkeltindividet, likeverd og ikke-diskriminering og konfidensialitet og taushetsplikt (FO, 2015). Noen ledere er komfortable med å være venn og å være leder på samme tid, mens andre opplever det problematisk og ønsker heller å henvise medarbeideren til andre for å mestre sine følelser. Det er kanskje i slike sammenhenger leders personlige egnethet eller personlige grenser kommer til uttrykk i rollen som leder.

En kan likevel spørre seg om det er så enkelt? Er det ikke mer som skal til enn å kombinere de to faglighetene for å skape en god relasjon til sine medarbeidere? Og vil fagligheten som kommer til uttrykk nødvendigvis være av positiv karakter? I slike sammenhenger kan det være lett å se seg blind på sitt eget fagområde som det ideelle, og glemme at det gjerne er flere faktorer med som påvirker hvordan faglighet kommer til uttrykk overfor den enkelte medarbeider i rollen som leder for sosialtjenesten i NAV.

3.1.4 Når leder opplever faglige dilemmaer og må velge mellom de to faglighetene.

En utfordring i rollen som leder for sosialtjenesten i NAV, kan være motstrid i ledermandatet og sosionomens verdier. I noen tilfeller vil leder stå i valgsituasjoner der han eller hun må prioritere mellom å vektlegge faglighet i sosialt arbeid eller faglighet i organisasjon og ledelse. Hvordan kan leder velge mellom de to faglighetene i slike prioriteringssituasjoner?

Som nevnt skal yrkesetiske prinsipper ligge til grunn for utøvelsen av sosialt arbeid (FO, 2015), og sosialt arbeid bygger på prinsippet om helhetsprspektivet og personen-i-situasjonen (Røysum 2014, 145). Samtidig kan leder stå i situasjoner der dette ikke er forenlig med oppgavene i ledermandatet som for eksempel ressursfordeling, budsjettutarbeidelse,

målsettinger og evaluering (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73). Med kommunal organisering kan også organisasjonsenheten være mer sårbar for ulik ressursfordeling eller ressurstilgang fra kommune til kommune. Sosialtjenesten i NAV har som nevnt et lovpålagt grunntilbud (Sosialtjenesteloven, 2009), men hvordan dette utformes i hver enkelt kommune kan variere og leder for sosialtjenesten kan ha stor innflytelse på utformingen. Leders faglighet i sosialt arbeid kan erkjenne et behov for et utvidet tjenestetilbud til kommunens brukere, mens faglighet i organisasjon og ledelse kan erkjenne begrensninger i ressurser tilgjengelig til å utforme tjenestetilbudet etter sosialfaglige verdier eller prinsipper.

Sosialtjenesten i NAV skal være et økonomisk sikkerhetsnett for brukerne (Bull 1981 i Rytter 2008, 19), og sosionomene i sosialtjenesten skal gi råd og veiledning og utøve sosialt arbeid med et langtidsperspektiv slik at brukerne selv kan håndtere sin situasjon (Røysum 2014, 144-145, 148-149). Det forventes at den operative lederen har daglige oppsyn med og ansvar for kjerneaktivitetene, og samtidig spesialisert kunnskap om arbeidet og vet i detalj hvordan oppgavene bør løses (Jacobsen og Thorsvik 2007, 384). Av leder krever dette også en prioritering av hva som er organisasjonsenhetens kjerneoppgaver, hvordan de skal gjøres og hvem som har ansvar for de ulike oppgavene. Brukernes beste må jo være formålet med organisasjonsenheten, men samtidig må organisasjonsenheten organiseres slik at den kan framstå som et stabilt tilbud som brukerne kan benytte.

Sosialt arbeid står gjerne i en spenning mellom de sosialfaglige verdiene med å hjelpe brukere som ofte er i en utsatt eller vanskelig situasjon, og mellom å forvalte fellesskapets ressurser på en forsvarlig måte (Røysum 2014, 157-158). I rollen som leder for sosialtjenesten kan denne spenningen oppleves ekstra sterkt spesielt fordi det påligger lederrollen et større forvaltningsansvar enn i rollen som sosionom ved sosialtjenesten. Ofte har også leder for sosialtjenesten beslutningsansvar og er den som godkjenner vedtak. I dette arbeidet kommer leder tett på den enkelte brukers hjelpebehov og hvordan det jobbes fra sosialtjenesten for å bidra til å forebygge, forbedre eller løse brukerens utfordringer. Til dette kreves faglighet i sosialt arbeid. Samtidig kan brukers behov i mange tilfeller overskride de mulighetene sosialtjenesten har til å hjelpe, enten om dette handler om bemanningssituasjon, ressurstilgang i form av nødvendig kompetanse, tid og midler, eller tjenestetilbud ved den aktuelle organisasjonsenheten for å nevne noen eksempler. Det kan handle om prioriteringer og valg gjort av leder som del av lederoppgavene.

Rammer og ressurser er ulikt fordelt i kommunene, og dette vil ha betydning for utøvelsen av det sosialfaglige arbeidet som gjøres i sosialtjenesten i NAV. Ikke alle sosionomer i sosialtjenesten opplever at de har like god mulighet til å utøve faget sitt forsvarlig, for eksempel i form av tid til å opparbeide tillit og kjennskap til brukers situasjon, og jobbe langsiktig med en målsetting at bruker selv skal kunne håndtere sin situasjon (Røysum 2014, 148-149). Leder for sosialtjenesten har større ansvar for og kjennskap til organisasjonsenhets ressurser, begrensninger og målsettinger, og det vil være naturlig at lederen jobber strukturert og målrettet innenfor disse rammene.

Også når leder skal utføre lederoppgaver som omhandler organisasjonsstruktur, budsjettarbeid eller representasjon av organisasjonsenheten overfor det øvrige systemet i kommunen, kan den faglige vektleggingen komme til uttrykk. Er det gitt rom for sosialfaglig arbeid med brukere i budsjettet, eller har effektivitet og måloppnåelse fått størst plass? Betyr skjev vektlegging av de to fagperspektivene at lederen forsømmer sitt mandat på den ene eller den andre måten?

En leder må ha organisasjonsenhets framtid, formål og drift i tankene når han eller hun jobber med administrative oppgaver. Ved strategisk og målrettet fokus på organisasjonsenhets beste kan leder på denne måten også sørge for stabilitet i oppgaver, økonomi og personalgruppen. Derimot kan sosialfaglige verdier og prinsipper bli nedprioritert og muligheten til å utøve godt sosialt arbeid redusert. Sosialtjenesten må uavhengig sørge for å kunne tilby sine brukere det lovpålagte basistilbudet. Kvaliteten på utøvet faglighet i tjenestetilbudet kan dermed variere og være avhengig av blant annet leders faglige vektlegging.

Det er ingen fasitsvar på hvordan leder bør prioritere når det kommer til faglighet i sosialt arbeid eller faglighet i organisasjon og ledelse. Begge former for faglighet er noe som leder må ta stilling til i sin lederrolle. Dette vil også være svært forskjellig fra sted til sted, hvor rammer, ressurser og behov er ulikt. Samtidig er heller ingen brukere like, og det kan være vanskelig å forutse spesielle behov hos en bruker i forkant av at behovet for hjelp oppstår.

3.2 Hvordan kan leders faglighet komme til uttrykk overfor brukere og tjenestetilbudet i sosialtjenesten i NAV?

I forkant av oppstart av denne bacheloroppgaven ble det stilt spørsmål av Høgskolen om hvilken måte tema og problemstilling er relevant for utøvelsen av sosialt arbeid. Jeg ønsker derfor å drøfte dette nærmere i lys av valgt problemstilling og valgt teori. Videre ønsker jeg å se nærmere på hva dette kan gjøre med tjenestetilbudet og hvordan brukere kan bli påvirket av leders faglighet ved sosialtjenesten i NAV.

3.2.1 Hvordan kan leders faglighet komme til uttrykk i tjenestetilbudet i sosialtjenesten?

Som tidligere nevnt så er sosialtjenesten i NAV en kommunal organisasjonsenhet og skal svare til lokale behov (Stjernø, Jenssen og Johannessen 2014, 244-245) Organisasjonsenheten har et lovpålagt grunntilbud, men det er mulighet til å tillegge flere oppgaver til organisasjonsenheten (Sosialtjenesteloven, 2009). Her vil kommunens rammer, ressurser og behov ha innvirkning, men det vil også leders faglighet ha.

Dersom lederen har rammer og ressurser tilgjengelig, og samtidig får muligheten til å velge hva som skal inngå i tjenestetilbudet, vil tjenestetilbudets utforming reflektere både faglighet i sosialt arbeid og faglighet i organisasjon og ledelse. Leder må prioritere hvordan ressurser fordeles i organisasjonsenheten, hvordan det er mest formålstjenelig å strukturere oppgaver og fordele ansvar, og ha kontroll på hva slags kompetanse organisasjonsenheten besitter for å kunne løse eventuelle ekstra oppgaver utover lovpålagt grunntilbud i sosialtjenesten i NAV.

For eksempel kan leder velge å gruppere medarbeiderne i ulike ansvarsområder ut fra behov innen ungdom, flyktninger, bolig, rus, økonomisk rådgivning eller andre spesialområder. Leder må her ta stilling til om det er behov for å dele opp i slike ansvarsområder og om organisasjonsenheten har kapasitet og kompetanse til det. Selv om loven regulerer hvem som skal ha tilgang på de ulike tjenestene, vil også organisasjonsenhetens ressurser og fordeling av disse ha betydning spesielt for tjenestene utover grunntilbudet. For noen kommuner har sosialtjenesten i NAV få ressurser per bruker, mens andre har flere og har dermed mulighet til å tilby bedre tjenester i form av for eksempel tettere oppfølging, eller tjenester ut over grunntjenestene. Medarbeidernes utøvelse av faglig skjønn er også et uttrykk for fordeling av ressurser og mellom ulike fagligheter i organisasjonsenheten, og kan ses i sammenheng med organisasjonskulturens og organisasjonsstrukturens vektlegging av faglighet i sosialt arbeid.

Leders faglighet vil også komme til uttrykk i tjenestetilbudet gjennom hvordan det jobbes i organisasjonsenheten med sosialt arbeid. Leder kan ha utarbeidet retningslinjer eller

oppgavebeskrivelser som tilrettelegger for sosialfaglige verdier som helhetsperspektiv og at medarbeiderne jobber ut i fra en prosess med hvor personen er i situasjonen (Røysum 2014, 145). Leders faglighet kan således reflekteres i kvaliteten på tjenestetilbudet. Medarbeidere som får mulighet til å utøve sitt fag vil mest sannsynlig både utøve god kvalitet og ha økt trivsel med arbeidsoppgavene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 70-73). Ved å verdsette medarbeidernes faglighet kan lederen oppnå større stabilitet i tjenestetilbudet og også mer tilfredshet blant brukerne. I motsatt fall kan medarbeiderne oppleve å stadig måtte gå på kompromiss med holdninger og verdier fra sitt fag, og jobbe i en stressende hverdag hvor det ikke er rom for å jobbe kvalitetsmessig godt med brukere som har behov for hjelp. Dette kan i motsetning til tilrettelegging for faglighet i sosialt arbeid skape mistrivsel og ustabilitet i personalgruppen. Stabilitet og kvalitet i tjenestetilbudet har stor betydning for den hjelpen som blir gitt til brukerne og kan som vist være et uttrykk for leders faglighet.

Igjen kan det stilles spørsmål ved om det er så enkelt? Det er gjerne flere faktorer som spiller en rolle enn leders faglighet, tilgjengelige ressurser og leders mulighet til å påvirke tjenestetilbudet. Også faktorer som organisasjonsstruktur og –kultur kan ha betydning. Noen steder er rutiner godt innarbeidet og kulturen vanskelig å endre. Ofte vil muligens ikke sosialt arbeid verdsettes like mye utenfor organisasjonsenheten av de instanser som bevilger rammer og ressurser til sosialtjenesten. Slike faktorer kan være med å begrense leders faglighet i tjenestetilbudet.

3.2.2 Hvordan kan leders faglighet komme til uttrykk overfor brukerne av sosialtjenesten?

Det er brukerne vi skal være der for, og å utøve sosialt arbeid brukerne er sosialtjenestens hovedformål. Det er kanskje ikke leders faglighet som man tenker først på i møtet mellom brukerne og hjelpeapparatet, men likevel har vi gjennom denne oppgaven sett flere eksempler på at leders faglighet kan komme direkte til uttrykk på små og store områder i organisasjonsenheten.

Brukernes opplevelser i møte med sosialtjenesten i NAV kan være en måte å synliggjøre leders faglighet på. Også her vil kvaliteten i tjenestetilbudet, stabilitet og oppfølging i hjelpeprosessen være faktorer hvor fagligheten kommer til uttrykk overfor brukerne. Selv om mange av lederens oppgaver er på administrativt nivå eller foregår i bakgrunnen, så vil summen av disse oppgavene og valgene ofte være det konkrete tilbudet. Medarbeidernes vektlegging av faglighet eller mulighet til å utøve sosialt arbeid vil være det brukerne faktisk

møter når de oppsøker sosialtjenesten i NAV. Brukerne kan oppleve standardiserte møter med sin veileder, men de kan også oppleve veiledere som ringer og spør hvordan det har gått i forhold til det som ble avtalt. Brukerne kan oppleve å levere en søknad til sosialtjenesten og kun få tilbakemelding i form av et vedtaksbrev, eller de kan oppleve motsatt reaksjon, for eksempel å bli kalt inn til samtale for videre oppfølging av sin situasjon. Disse eksemplene er både uttrykk for hvordan den enkelte medarbeider kan jobbe, for hvilke ressurser og muligheter som er tilgjengelig i organisasjonsenheten, men også på hvordan leder har valgt å fordele ressurser eller prioritering av faglig vektlegging. I mange tilfeller kan sosionomen velge å både følge opp brukerne tett samtidig som de vektlegger effektivitet ved utførelsen av sosialt arbeid.

Også helheten av tjenestetilbudet og opplevelsen av at sosialtjenesten kan hjelpe å dekke behovet brukerne har, kan være ett uttrykk for leders faglighet. På samme måte som faglighet kommer til uttrykk ved utforming av tjenestetilbudet, vil det samme tjenestetilbudet kunne uttrykke faglighet overfor brukerne. En kommune kan ha stor pågang av unge sosialhjelpsmottakere, og hvordan leder velger å strukturere organisasjonsenheten på for å møte dette behovet vil reflekteres i brukernes opplevelse av om de blir ivaretatt, sett og hjulpet med sine utfordringer. På samme måte vil også andre grupper med hjelpebehov knyttet til rus, flyktninger, økonomi eller annet bli påvirket av leders faglighet i møte med sosialtjenesten. Samtidig kan også leders arbeid med personalplanlegging og organisasjonskultur reflekteres i møte med brukerne, i form av fornøyde eller ikke-fornøyde ansatte. Leder har ansvar for karriereplanlegging og ansvarsfordeling som vil komme til uttrykk overfor brukerne i form av veileders kompetanse og muligheter til å ta avgjørelser om virker inn på hjelpeprosessen til brukerne.

Yrkesetikken kan hjelpe både leder og medarbeiderne i situasjoner der de har flere alternative hjelpemuligheter i forhold til brukerne. Det kan være med tanke på hvordan de skal håndtere enkelte brukersamtaler eller hvilke tiltak som vil være til beste for bruker. Også i situasjoner hvor leder eller medarbeider må ta stilling til hvilken kapasitet og kompetanse som er til rådighet for oppfølging kan yrkesetikken være veiledende. Eller kanskje til og med ved samarbeid med andre organisasjonsenheter som kan ha bedre mulighet til å hjelpe brukeren.

Alternativene for å møte brukerne er mange, og hvordan leder og medarbeidere velger å håndtere slike møter, er ofte en sammensetning av faglighet i sosialt arbeid og faglighet i

organisasjon og ledelse. Leders faglighet reflekteres gjerne i brukernes tilfredshet med tjenestetilbudet eller individuelle møter med sosialtjenesten. Det er den opplevde hjelpen som er viktig for brukerne, uavhengig av hvilken faglighet leder har vektlagt.

4. Oppsummering og avslutning

Denne oppgaven har handlet om faglighet i rollen som leder for sosialtjenesten i NAV. Jeg har trukket fram to ulike typer av faglighet ut i fra en forforståelse om at en leder for sosialtjenesten i NAV bør ha faglig kompetanse i både sosialt arbeid og i organisasjon og ledelse.

Gjennom oppgaven har jeg forsøkt å vise hvordan de to faglighetene kan forstås. I første omgang har jeg benyttet teori for å belyse faglighet i sosialt arbeid og faglighet i organisasjon og ledelse hver for seg. Deretter har jeg forsøkt å knytte denne teorien til rollen som leder for sosialtjenesten i NAV, og gjennom ulike spørsmålsstillinger forsøkt å forstå disse faglighetene. På den måten mener jeg å ha vist flere ulike måter å forstå faglighetene på, både sammen og hver for seg. Jeg har også forsøkt å belyse og drøfte hvordan faglighetene kommer til uttrykk på forskjellige måter.

Oppgaven har hatt fokus på å besvare oppgavens problemstilling «Hvordan kan en som leder i NAVs sosialtjeneste kombinere faglighet i sosialt arbeid og faglighet i organisasjon og ledelse?» Både gjennom teori og gjennom drøftingen har ulike måter å forstå faglighet blitt belyst, dog uten å finne noe entydig svar på spørsmålet. Poenget har heller ikke vært å komme fram til et konkret og entydig svar, men å kunne se verdien av at en som leder for sosialtjenesten besitter og benytter fagkompetanse i sosialt arbeid, såvel som faglighet i organisasjon og ledelse. De to faglighetene kan både stå hver for seg, men også stå sammen i samme rolle. Begge deler kan være utfordrende.

Mye kan tyde på at en operativ leder i sosialtjenesten i NAV bør ha fagkompetanse både innen sosialt arbeid og innen organisasjon og ledelse for å kunne utføre oppgavene sine formålstjenlig og forsvarlig overfor både ansatte og brukere. Likevel er det deler av både sosialt arbeid og deler av organisasjon og ledelsesteori som kan læres underveis. Jeg vil her referere til Irene Levin (2004) som sier at sosialt arbeid framtrer og blir til gjennom det en gjør, mer enn hva det er. Dette innebærer at personlig egnethet og den enkeltes måte å utøve

faget på er viktig og ikke nødvendigvis noe som kan læres gjennom teori. Likevel vil jeg med bakgrunn i hvordan de to faglighetene er belyst i denne oppgaven hevde at en leder for sosialtjenesten med fordel kan benytte begge faglighetene som nyttige verktøy når han eller hun skal utøve sin rolle. Faglighetene byr på mange fordeler og muligheter. Samtidig kan de være utfordrende å kombinere - og krever en reflektert leder.

5. Litteratur

- Bull, Steingrim. 1981. *Sosialhjelpen. Sosialomsorgslovens vern mot fattigdom i Oppfølgings- og tiltaksarbeid i NAV. Med case fra sosialtjenesten i NAV Sagene.2008*. Rytter, Kirsten (red.). 1. utgave. Oslo: Kommuneforlaget.
- Dalland, Olav. 2012 *Metode og oppgaveskriving*. 5. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Dalland, Olav og Hilde Trygstad. *Kilder og kildekritikk i Metode og oppgaveskriving*. Dalland, Olav. 2012. 5. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Eide, Solveig Botnen og Berit Skorstad. 2013. *Etikk – til refleksjon og handling i sosialt arbeid*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Ekspertgruppens sluttrapport for gjennomgang av NAV. 2015. «*Et NAV med muligheter.*» *Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet*. Regjeringen: Arbeids- og sosialdepartementet.
- Ellingsen, Ingunn T. og Irene Levin, Berit Berg, Lise Cecilie Kleppe (red.). 2015. *Sosialt arbeid en grunnbok*. 1. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fellesorganisasjonen. 2015. *Yrkesetisk grunnlagsdokument*.
<https://www.fo.no/yrkesetikk/category150.html> (09.05.2017)
- Jacobsen, Dag Ivar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Jacobsen, Dag Ivar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Kollbotn, Olina. 2006. *Langsiktighet – effektivitet – kunnskap. Om langtidsoppfølging av sosialklientar med store og samansette problem i Sosialt arbeid i nye kontekster. En studie om sosialarbeideres erfaringer med NAV-reformen*. Røysum, Anita. 2012. Ph.d.-avhandling. Høgskolen i Oslo og Akershus, senter for profesjonsstudier.
- Levin, Irene. 2004. *Hva er sosialt arbeid*. 1. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

- Lov av 16. juni 2006 nr. 20 Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV-loven).
- Lov av 18. desember nr. 131 Lov om sosiale tjenester i NAV (sosialtjenesteloven).
- Nordhaug, Odd. 2002. *LMR. Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ohnstad, Bente. 2013. *Juss for helse- og sosialarbeidere. En innføring i lovgivning, juridisk tenkning og metode*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmonstad og Bjørke.
- Rytter, Kirsten (red.). 2008. *Oppfølgings- og tiltaksarbeid i NAV. Med case fra sosialtjenesten i NAV Sagene*. 1. utgave. Oslo: Kommuneforlaget.
- Røysum, Anita. 2012. *Sosialt arbeid i nye kontekster. En studie om sosialarbeideres erfaringer med NAV-reformen*. Ph.d.-avhandling. Høgskolen i Oslo og Akershus, senter for profesjonsstudier.
- Røysum, Anita. *Ubehaget ved å forenkle det komplekse i Ubehaget i Sosialt arbeid*. 2014. Ohnstad, Anbjørg, Marianne Rugkåsa og Signe Ylvisaker (red.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag .
- Shulman, Lawrence. 2003. *Kunsten å hjelpe individer og familier*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk forlag .
- Stjernø, Steinar, Jorunn Jenssen og Asbjørn Johannessen. *Sosialt arbeid fra lov om sosial omsorg til NAV i sosialpolitisk kontekst i Ubehaget i sosialt arbeid*. 2014. Ohnstad, Anbjørg, Marianne Rugkåsa og Signa Ylvisaker (red.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.