



# MASTEROPPGÅVE

Mastergrad i organisasjon og leiing – helse- og velferdsleiing og  
utdanningsleiing

Tverrfagleg samhandling til beste for barnet.  
Kva hemmar og fremjar slik samhandling?

av

Trine Falkenstein

Mai 2014

Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, fax: 57 67 61 00 – post@hisf.no – www.hisf.no

Masteroppgåve i:  
Organisasjon og leiing - utdanningsleiing

Tittel:  
Tverrfagleg samhandling til beste for barnet.  
Kva hemmar og fremjar slik samhandling?

Engelsk tittel: Interdisciplinary collaboration for the benefit of the child. What is inhibiting and promoting for such interaction?

Forfattar: Trine Falkenstein

Emnekode og emnenamn:  
MR 690 Masteroppgåve i organisasjon og leiing

Kandiatnummer: **8**

Publisering i institusjonelt arkiv, HiSF Brage (set kryss):  
Eg gjev med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane løyve til å publisere oppgåva i Brage dersom karakteren A eller B er oppnådd.  
Eg garanterer at eg har opphav til oppgåva, saman med eventuelle medforfattarar. Opphavsrettsleg beskytta materiale er nytta med skriftleg løyve.  
Eg garanterer at oppgåva ikkje inneheld materiale som kan stride mot gjeldande norsk rett.

Dato for innlevering: 30.5.2014

JA\_x\_      Nei\_\_

Eventuell prosjekttilknytning ved HSF

Emneord (minst fire):  
Heilskaplege, innsikt, verdiar, samhandlingskompetanse

Tittel og samandrag:

**Tverrfagleg samhandling til beste for barnet. Kva hemmar og fremjar slik samhandling?**

Bakgrunn: Barnet sin livssituasjon kan skape risiko for sosial eksklusjon i voksen alder og dårlege livsvilkår kan øydelegge barnet sitt liv og framtid. Dei ulike faginstansane og barnepolitikken si oppgåve er å hindre at dette skjer. Om barn som er utsett for omsorgssvikt ikkje vert fanga opp eller ikkje vert inkludert i tidleg barnehage- og skulealder kan konsekvensane bli at mange av desse barna kan få manglande grunnskuleopplæring, lite vidaregåande utdanning og stå i fare for å utvikle dårleg psykisk og fysisk helse og tilknytning til arbeidslivet kan bli svekka. I dag er psykososiale problem hjå barn og unge aukande på nasjonalt plan (Nasjonalt helse- og omsorgsplan 2011-2015). Slike problem er kompliserte og samansette, og det opnar for meir heilskapleg, samla og koordinert bilete av barnet sin situasjonen gjennom tverrfagleg samhandling. Det føreligg relativt lite forskning om tverrsektoriell samhandling med heilskapleg tenking og barnet i sentrum som kontekst. Målet med studien har vore å finne ut meir om korleis kommunar og leiarar med ansvar for tenester knytt til barn, leiar og styrer arbeid- og ansvarsdeling mellom instansane og korleis det vert lagt til rette for samhandling for meir heilskapelege tenester kring barn i utsette livssituasjonar.

Metode: Studien sitt design er skildrande og fortolkande. Det er nytta kvalitativ metode med delvis strukturerte intervju. Fire leiarar og fem faginstansar på grasrotnivå med tenester knytt til barn og unge, vart intervjuet. Dataen er analysert gjennom ei temasentrert analyse. Resultat: Studien viser ei etablert og forankra samhandlingsplattform i organisasjonen og etablerte arbeidsformer og samhandlingsarenaer med mål om utvikling av innsikt og samhandlingskompetanse i sektoren. Eit overordna tverrfaglege system med strukturar som tok opp i seg tverrfagleg samhandling som arbeidsform, skulle sikre at kompetanse og erfaringar i sektoren vart samordna i arbeidet med tverrsektorielle komplekse problem og utfordringar. Leiarane utøvde ei leiingsform med vekt på verdiformidling og etablering av felles framtidsbileter på tvers i organisasjonen. Relasjonsbygging, respekt og høg grad av tillit var viktige styringsreiskap. Dei ulike samhandlingsstrukturane var etablerte gjennom tverrfaglege nettverks-/og arbeidsgrupper med føremål om å spreie informasjon, utvikle systemretta tverrsektoriell kompetanse og gi innsikt og kunnskap. Desse styrings- og leiingsverktøya såg ut til å vere viktige faktor som fremja samhandling. På tross av leiarane si tilrettelegging viser studien at grasrotnivået opplevde manglande arenaer for felles informasjonsutveksling og kompetanseheving og dette var hemmande for utviklinga av naudsynt samhandlingskompetanse. Studien viser eit behov hjå grasrotnivå for felles retning og oppfølging av mål for meir heilskapleg tenking og tilrettelegging kring barnet, både i systemisk utvikling av læringsmiljøet i skulen og i oppvekstmiljøet generelt. Studien viser vidare at sentrale instansar som helsestasjonen og skulehelsetenesta var ei fråverande teneste i det samordna tverrfaglege systemet og viktig kompetanse og erfaringar vart ikkje trekt inn i drøftingar kring barnet. Resultatet vart parallelle løp og ei oppleving av meningslaus bruk av tid og sløsing med knappe ressursar. Studiet viser at det er lite hensiktsmessig å lage eit samhandlingssystem som skal ta opp i seg heilskapleg tenking dersom ein ikkje har med seg dei sentrale partane som skal utøve slik samhandling.

Title and Summary :

**Interdisciplinary collaboration for the benefit of the child. What prevents or facilitates such interaction?**

Background: The child 's situation may create a risk of social exclusion in adulthood and poor living conditions can destroy your child 's life and future. The various academic shutdowns and child policy 's task is to prevent this from happening. If children who are victims of neglect are captured or not the host including the early pre-school and school age the consequences may be that many of these children may lack primary education, small upper secondary education and at risk of developing Daarle mental and physical health and connection to the labor market may be impaired. Today psychosocial problem whit children and young people growing at the national level ( national health care plan 2011-2015 ). Such problem is complicated and complex, and it opening for more holistic thinking, united and coordinated picture of the child 's situation through interdisciplinary collaboration. The result is relatively little research on cross-sector collaboration with holistic thinking and child-centered that context. Goal: The aim of this study is host to find out more about how local authorities and managers with responsibility for services related to children, leads and manages the work and responsibilities between agencies and how it is facilitated interaction for a more holistic thinking services broadcasters children in vulnerable situations.

Method: The study 's design is descriptive and interpretive. It is used qualitative methodology with semi-structured interview. Four mangers and five professional body at the grassroots level with services related to children and young people interviewed. The data is analyzed through a thematic analysis. Results: The study shows an established and embedded interaction platform in the organization and established working methods and interaction facilities with the aim of developing insight and interaction skills in the sector. An overall interdisciplinary system of structures that embraces interdisciplinary collaboration as a method should ensure that the expertise and experience in the sector was coordinated in working with complex cross-sectoral issues and challenges. Leaders exercised a lead form with emphasis on value creation and dissemination of shared futures across the organization. Building relationships, respect and high levels of trust were important management tools. The various coordination structures were established through interdisciplinary nettverks-/og working with a mission to disseminate information, develop system-oriented sectoral expertise and provide insight and knowledge. These governance and management tools seemed to be major factors that promoted interaction. In spite of its leaders facilitating the study shows that grassroots level experienced a lack of venues for public information and expertise and this was inhibiting the development of the necessary interaction skills . The study shows a need at the grassroots level for the joint direction and supervision of goals for more holistic thinking and facilitation broadcasters child, both in the systemic development of the learning environment in schools and childhood environment in general. The study also shows that central bodies clinics and school health was absent service in the coordinated interdisciplinary system and important expertise and experience were not involved in discussions broadcasters child. The result was parallel run and an experience of pointless use of time and waste of scarce resources. The study shows that it is inappropriate to create a collaborative system that will record in the holistic thinking if we do not bring the key parties to exercise such interaction.

## FØREORD

Endelig er siste ord skrive ned og oppgåva er ferdig. Det har vore ein lærerik og viktig prosess, men også veldig tidkrevjande. Spesielt, sidan eg er småbarnsmor i full jobb.

Eg vil rette ei stor takk til min gode ven Line for mange og lange drøftingar på telefon. Det har bidrege mykje til min motivasjon og refleksjon, ved å komme med innspel og støtte undervegs. Takk til min kjære son Jonas som alltid gir meg ny energi og gode stunder. Du er min gullskatt. Takk til Are min trufaste ven som alltid er der og har hjelpt meg å passa Jonas når eg har hatt behov for meir tid til å arbeide med oppgåva.

Takk til alle som har bidratt med nyttig informasjon rundt oppgåva, både når det gjeld anbefalingar av litteratur, tips til andre eg har kunne ta kontakt med eller ei samtale rundt temaet eg skriver om. De har vist mykje interesse rundt oppgåva min.

Spesielt takk til rådmannen, leiarane og fagpersonane som takket ja til å delta i mi undersøking. Aldri har eg vel lært så mykje på så kort tid dei 14 dagane eg intervjuar dykk. Heldig er den kommunen som har dykk som medarbeidarar.

Ei stor takk til min rettleiar Olina Kollbotn, som har utfordra meg og kome med konstruktive og motiverande tilbakemeldingar. Du har bidrege til nyttige innspel, faglig innsikt og gjort meg klokare som menneske.

Til slutt, takk til mine to kjære kattepusar som alltid er like glade i meg når dei ser meg.

Førde, våren 2014

Trine Falkenstein

## Innhald

FØREORD .....	5
1. BAKGRUNN FOR VAL AV TEMA .....	8
1.2 PROBLEMSTILLING .....	9
1.3 KUNNSKAPSSTATUS OG TIDLEGARE FORSKING .....	10
1.4 GANGEN I OPPGÅVA.....	11
2. TEORIFORDJUPING .....	13
2.1 FAKTORAR OG SENTRALE TEORETISKE FORSTÅINGSPERSPEKTIV SOM UNDERSØKINGA BYGER PÅ .....	13
2.2 SAMHANDLING OG SAMARBEID .....	13
2.2.1 Tverrfagleg samarbeid i praksis .....	15
2.3 EIT INSTITUSJONELT PERSPEKTIV .....	18
2.3.1 Institusjonelle felt.....	20
2.3.2 Styringssystema i samfunnet .....	20
2.3.3 Institusjonar, aktørar og handlingar .....	21
2.4 GOVERNANCE OG NY LEIING .....	22
2.4.1 Nettverk, nettverksorganisering.....	24
2.4.2 Nettverksleiing.....	25
2.4.3 Verdibasert leiing.....	26
3. METODE .....	29
3.1 VAL AV METODE .....	29
3.2 KVALITATIV METODE I EIN VITSKAPSTEORETISK SAMANHENG .....	30
3.2.1 Utval .....	31
3.2.2. Val av informantar og tilgang til feltet .....	32
3.3. FORSKINGSPROESSEN .....	34
3.3.1 Det kvalitative forskingsintervjuet .....	34
3.3.2 Utforming av intervjuguide.....	35
3.3.3 Intervjusituasjonen .....	37
3.3.4 Transkribering .....	39
3.4 ANALYSEPROESSEN .....	40
3.4.1 Temasentrert analyse.....	41
3.4.2 Matriser .....	42
3.4.3 Skildrande matrisen.....	42
3.4.4 Tolkande matrisen.....	43

3.4.5 Framgangsmåte i analyseprosessen.....	43
3.5 EIGA FØRFORSTÅING.....	47
3.6 VALIDITET OG RELIABILITET.....	48
3.6.1 Reliabilitet.....	48
3.6.2 Validitet .....	49
3.7 FORKINGSETISKE UTFORDRINGAR KNYTT TIL METODE .....	50
3.7.1 Informert samtykke.....	50
3.7.2 Konfidensialitet.....	51
3.7.3 Konsekvensar av deltaking .....	52
3.7.4 Konsekvensar av utval .....	52
4. PRESENTASJON AV ANALYSE OG FUNN .....	54
4.1 DEN DESKRIPTIVE FASEN.....	55
4.1.1 Organisering for heilskapleg tenking .....	55
4.1.2 Verdigrunnlag.....	67
4.1.3 Leiing og forankring.....	70
4.2 OPPSUMMERING .....	75
4.2.1 Korleis samhandlar dei ulike instansa til beste for det utsette barnet i skulen?.....	75
4.2.2 Kva fremjar tverrfagleg samhandling til barnet sitt beste?.....	78
4.2.3 Kva hemmar tverrfagleg samhandling til barnet sitt beste?.....	80
5. DRØFTINGAR .....	82
5.1 DEN FORTOLKANDE FASEN .....	82
5.1.1 Praksis for samhandling og heilskapleg tenking.....	83
5.1.2 Fremjande faktorar .....	91
5.1.3 Hemmande faktorar.....	99
5.2 Oppsummering .....	105
6. AVSLUTTANDE OPPSUMMERING OG KOMMENTARAR .....	111
6.1 Kva fant eg? .....	112
6.2 Vidare forskning .....	115
KJELDELISTE.....	116

## VEDLEGG

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Vedlegg 3 - Samtykkeskjema

Vedlegg 4 – Godkjenning NSD

## 1. BAKGRUNN FOR VAL AV TEMA

Gjennom mange års arbeid i skulen har eg erfart og lært at læring og åtferd hjå eit barnet heng saman med ei rekke tilhøve. Barnet sin omsorgssituasjon påverkar barnet si læring og åtferd. Barn sin livssituasjon som barn skaper risiko for sosial eksklusjon som vaksne. Dårlige livsvilkår kan øydelegge barnet sitt vidare liv og framtid, og dei ulike faginstansane og barnepolitikken si oppgåve er å hindre at dette skjer (Frønes & Strømme,2010:11). Barnet sin livssituasjon er prega av barnet sitt behov, utviklingsmoglegheiter, interesser og av barnet sine rettigheter (Glavin & Erdal,2013). Om barn som er utsett for omsorgsvikt ikkje vert fanga opp eller ikkje vert inkludert i tidleg barnehage- og skulealder kan konsekvensane for mange av desse barna bli at dei får manglande grunnskuleopplæring, lite vidaregåande utdanning og mange utviklar dårlegare psykisk og fysisk helse og den framtidige tilknytninga til arbeidslivet vert svak (Kvello,2010). I dag er psykososiale problem hjå barn og unge aukande (Nasjonal helse- og omsorgsplan 201 -2015). Slike problem er kompliserte og samansette, og det er større moglegheit for eit meir heilskapleg, samla og koordinert bilete av situasjonen gjennom tverrfagleg samhandling (Zahl 2003).

I eigen kommune, men også i samfunnet generelt aukar delen av barn og unge som har eit utvida hjelpebehov enten gjennom spesialpedagogiske tiltak eller barnevernstiltak (Rapport IRIS 2012/017). Dette stiller nye krav til kommunane og dei som yter tenester. Forsking på feltet viser at skulen har vanskeleg for å tilpasse og inkludere desse barna i skulen og læringsmiljøet (Nordahl m.fl.2009) og for skulen åleine er desse utfordringane svært krevjande å handtere då desse barna utfordra skulen på struktur og systemarbeid. Dei pedagogiske utfordringar er så store at skulen må søke hjelp utanfor egne rekker for å auke si forståing og kompetanse, og med det betre kunne legge til rette for ei heilskapleg, likeverdig og tilpassa undervisning for dei barna og unge dette gjeld. Fleire sentrale dokument og utgreiingar som Midtlyngutvalet (2007) og NOU 22 (2009) peikar på eit sterkt behov for å styrke det heilskaplege perspektivet når det gjeld oppvekstvilkår for barn og unge. Tverrfagleg, sektorovergripande samarbeid med auka vekt på ressursorientering, brukarmedverknad og styrking av det psykososiale førebyggingsarbeidet er stikkord for dei arbeidsområda som peikar seg ut. Samhandlingsreforma (St. meld. Nr. 47(2008-2009))



fokuserer på kommunen sitt ansvar for ei heilskapleg tenking med førebygging og tidleg innsats (intervensjon). Eit sentralt poeng er at kommunane må sjå helse- og omsorgssektoren i samheng med dei andre samfunnsområda der dei har ansvar og oppgåver.

Det er eit viktig arbeid å auke kunnskapen om korleis ulike faginstansar gjennom tverrfagleg samhandling kan gje betre hjelp til utsette barn i skulesituasjon og faktorar som fremjar og hemmar slik samhandling, og korleis leiarar på ulike nivå kan legge til rette for fremjande samhandling som vektlegg heilskapleg tenking og barnet sitt beste.

## ***1.2 PROBLEMSTILLING***

Samhandling er ikkje mål i seg sjølv, men eit middel eller metode til å nå dei måla vi har i arbeidet med barn og unge i kommunen og merksemda er rettast mot spekteret av ulike fagprofesjonar og mot at ein evnar å utvikle ei samla teneste som gjer bruk av faglege eigenskapar, kompetanse og fortrinn hos den einskilde gruppa (Glavin & Erdal,2013).

Dei faglege kompleksitetane og dei nye måtane å tenke organisering og utøving av leing gjer meg nysgjerrig på temaet tverrfagleg samhandling og eg ynskjer finne ut meir om korleis kommunar og leiarar med ansvar for tenester knytt til barn og unge legg til rette for, leiar og styrer samhandling mellom instansane og korleis leiarane legg til rette for eit meir heilskaplege tenestetilbod for utsette barn i skulen. Min ståstad er ikkje knytt direkte til tradisjonell samarbeidsteori, men meir eit fokus retta mot å forstå samhandling i eit nettverksperspektiv og nyare former for leing og styring av organisasjonar som har fokus på tydelege målsettingar, rammer, verdiar og nettverkstrukturar. Med bakgrunn i dette har eg valt temaet samhandling til beste for utsette barn i skulen og problemstillinga mi vil vere:

***«Korleis samhandlar kommunale instansane til beste for utsette barn i skulen?»***

***Kva fremjar og kva hemmar slik samhandling?***

### *1.3 KUNNSKAPSSTATUS OG TIDLEGARE FORSKING*

Det ligg til grunn relativt mykje norsk og internasjonal forskning og teori kring barn i risiko og skadelege omsorgssituasjonar, om oppvekstviklår med særlig høg risiko, kven desse barna er og konsekvensar omsorgsvikt av ulik karakter kan få for barn si utvikling og framtidige liv. Øyvind Kvello (2010) og Kari Killen (2009,2010) har gitt ut ei rekke bøker som tar føre seg forskning og teori som omhandlar temaet utsette barn og barn i risiko og dei viser også til ei rekke internasjonal forskning på området. Barn med særskilde behov er meir utsett enn andre barn. Barn av rusmissbrukande foreldre vert utsett for ein betydeleg risiko for å utvikle eit breitt spekter av vanskar med alvorlege konsekvensar for si utvikling og livskvalitet. Hovudregelen er at når barn er utsette for omsorgsvikt, misshandling, utnytting eller seksuelle overgrep, er kjenneteikn ved foreldra (dei vaksne) ein sterkare påverknadsfaktor enn dei kjenneteikna ved barna som utløyste uheldig foreldreåtfærd. Difor er det primært trekk ved foreldra som predikerar omsorgsvikt og misshandling, framfor trekk ved barna Kvello (2010). Else Christensen (2006) viser til dansk forskning i si bok om oppvekst med særlig risiko. Utsette barn og barn i risiko treng vaksne som ser og avklarar desse barna sin livssituasjon og utviklingsmoglegheter (Kvello,2010:24). Det er viktig å avdekke tidleg kva desse barna strevar med, for å kunne tilpasse tenestetilbodet på kommunenivå. Utsette barn og barn i risikosone og familiane deira treng tenester som er heilskapleg tilrettelagt der tidleg oppfylgning og foreldrerettleiing som førebyggjande faktor vert vektlagt for å hindre og redusere skade i omsorgsutøvinga og omsorgsrelasjonane mellom forelder(re). I samtaler organisasjonen «Vaksne for Barn» har med barn, seier barna alltid at det som betyr mest når dei har det vanskeleg, er at det finnast ein vaksen som ser og forstår (Straand,2011:238).

Det føreligg relativt lite forskning kring tverrfagleg samhandling. Torill Moen og Arne Tveit (2012), skriv om samhandling mellom PP-rådgjevarar og lærarar og her viser dei til teori og forskning basert på Glavin & Erdal (2010) og Nilsen og Jensen (2010). Moen og Tveit viser til eit studie av Pedagogisk psykologisk tenestekontor (Fylling & Handegård 2009) der merksemda er retta mot samordning, det vil sei mot system og strukturar for den formelle kontakten mellom PPT og skulen. Denne forskinga peikar på at PPT og skule synast å ha ulike syn på kva samarbeidet skal omhandle. Det ligg også føre eit studie av samhandling og samarbeid mellom barnevernstenesta og skulen i krevjande saker av Åslog Bekkeheien

(2009). Dette studiet konkluderer med at det føregår meir samordning enn samarbeid, og at knappe ressursar og den einskilde sin kompetanse i skule- og barnevern har mykje å seie for kvaliteten av tenesta og barnet si utvikling. Sigrid Straand (2011) viser og til Backlund (2009) si forskning kring tidleg intervensjon overfor små barn i psykososial risiko og til praksisfeltet knytt mot arbeid kring barn og unge. Eg manglar kunnskap om leiing sett i eit samhandlingsperspektiv og kva type leiingsformer som fremjar tverrsektoriell samhandling og samhandlingskompetanse. Dette ynskjer eg å undersøke nærare.

#### *1.4 GANGEN I OPPGÅVA*

I kapittel 2 presenterer eg mi teoretiske forankring. Innleiingsvis vil eg først knyte teori til samhandlingsperspektivet som ein føresetnad for hjelpeapparatet til å løyse meir komplekse problem ein står overfor i arbeid med barn og unge og for å finne dei beste løysingane for barnet og foreldre. Vidare vil eg knyte teori til det institusjonelle perspektivet og danning av sosial praksis som grunnlag til å forstå menneskeleg åtferd og handlingsmønster. Derneft følgjer ei teoretisk forståing av governance som offentleg styring- og forvaltningsform, som inneber at staten tek i bruk nye styringsformer som i større grad er tilpassa kompleksiteten i styringsutfordringar i dagens offentlege sektor. Slike styringsformer baserer seg på blant anna samarbeid gjennom nettverk, nettverkstyring, partnerskap og leiingsteoriar dei siste ti åra. Eg vil også presentere teori kring verdibasert leiing. Kjernen i dette omgrepet er knytt til grunnverdiane som generelt samfunnsansvar, offentleg innsikt, rettstryggleik, uavhengige profesjonelle standardar, effektivitet og likskap. I tillegg spelar profesjonsverdiar ei sentral rolle, spesielt i forbindelse med offentlege tenesteproduksjon.

Deretter følgjer metode i kapittel 3, der eg gjer greie for kvalitativ metode og delvis strukturerte intervju som tilnærming og reiskap i mi undersøking. Eg vil gjere greie for sjølve undersøkinga og val knytt til gjennomføring av undersøkinga. Avslutningsvis i denne delen vil forskningsetiske utfordringar verte presentert.

I kapittel 4 vert analyse og funn presentert gjennom ei deskriptiv skildring og til slutt kjem ei oppsummering av sentrale funn og samanhengar mellom dei to nivå. I kapittel 5 kjem drøftingsdelen og teori vert knytt til funn og drøfta.

I kapittel 6 og siste kapittel, vil eg reflektere over eigne val og vurderingar knytt til undersøkinga og metoden, der eg avsluttar med ein oppsummerande refleksjon. Ulike omgrepsavklaringar kjem etter kvart, der det fell seg naturleg i oppgåva.

## 2. TEORIFORDJUPING

### *2.1 FAKTORAR OG SENTRALE TEORETISKE FORSTÅINGSPERSPEKTIV SOM UNDERSØKINGA BYGER PÅ*

Det er naudsynt å tileigne seg kunnskap og sette seg inn i teori som naturleg kan knytast til fenomenet ein vil undersøke, for å kunne forske på eit tema. Temaval og problemstilling vil vere styrande for kva teori som vert naturleg å belyse og drøfte i ei forskingsoppgåve (Befring, 2007; Risberg, 2007; Gilje & Grimen, 1998). Undersøkinga mi er sentrert kring omgrepet «*tverrfagleg samhandling til beste for det utsette barnet i skulen og hemmande og fremjande faktorar i slik samhandling*». Mitt utgangspunktet for val av teori vil vere å forstå kva samhandling er og korleis samhandling og sosiale praksis i ein institusjon eller organisasjon vert regulert gjennom underliggande tankemønster, normer, verdiar, konvensjonar og reglar som styrer menneskeleg åtferd. Vidare teori som belyser og gir meg innsikt i nyare former for leiing og styring av komplekse organisasjonar. Med dette som utgangspunkt har eg valt Glavin og Erdal (2010) sin teori om tverrfagleg samarbeid i praksis. Bukve (2012) sitt institusjonelle perspektiv og teori kring styringssystem og governance, og til slutt Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo (2011) sin teori om nye trendar i offentleg leiing, nettverksleiing og verdibasert leiing.

Eg vil no gå nærare inn på desse ulike teoriane eg har skissert ovanfor og som eg baserar mi undersøking på.

### *2.2 SAMHANDLING OG SAMARBEID*

Zahl & Sagatun (2003) drøftar og avklarar omgrepa samarbeid, samordning og partnerskap, og seier at skal samarbeid ha noko moglegheit for å lykkast må naudsynte føresetnadar vere på plass. Partane må oppleve samarbeidet som nyttig, partane må utøve respekt for kvarandre og tillit til kvarandre sine måtar og arbeide på, det må føreligge eit mandat for samarbeidet og dei som skal samarbeide må vere innforstått med kva samarbeidet inneber og krevjast av den

einskilde. Zahl & Sagatun trekker fram *partnarskap* som ein arbeidsmetode for tverrfagleg samhandling. I eit partnarskap forhandlar partane seg fram til einigheit om mål for arbeidet, ressursar som skal tilførast arbeidet og avklarar varigheit av samarbeidet eller prosjektet. Partnarskap involverer alle i ein prosess kor felles avgjersle vert teke og partane er avhengige av kvarandre for å løyse ei oppgåve. Partane utviklar løysingar gjennom å forholde seg konstruktivt til ulikheiter og dei tar felles ansvar for felles avgjersle.

Lars Gunnar Lingås og Åste Herheim (2008) vektlegg utvikling av profesjonelle relasjonar, brukarmedverknad og god konflikthandtering i tverrfagleg samarbeid innan psykisk helsearbeid. Sigrid Straand (2011) drøftar i sin teori samhandling som omsorg. Å sikre god psykisk helse og psykososial utvikling for barn og unge krevjast innsats frå mange tenester og verksemder i kommunen seier ho. Ho vektlegg dei *relasjonelle* ferdigheiter hjå den einskilde fagperson i eit tverrsektorielt samarbeid og legg til grunn teori som er særleg relevant for og anvendeleg i lokalt, tverrfagleg praksis med barn og unge.

Emilie Kinge (2012) belyser tverretatleg samarbeid omkring barn som kjelde til styrke og håp. Kinge tar føre seg problemstillingar som reiser seg når fleire etatar skal arbeide saman rundt barn i utsette livssituasjonar og kva som kan hemme og fremme eit godt tverretatleg samarbeid og korleis den einskilde fagperson sin kompetanse kan nyttast inn i det tverretatlege samarbeidet til beste for barn og foreldre. Ho skildrar spesielt *dialogen* som samtaleform og reiskap til bruk i anstrengande kommunikasjon som konfliktløysing. Lauvås og Lauvås (2004) legg til grunn teori med ulike teoretiske perspektiv og strategiar for tverrfagleg samarbeid og dei belyser overordna perspektiv som kommunikasjon, sosialisering og røyndomsforståing som grunnlag for tverrfagleg samarbeid.

Jacobsen & Thorvik (2005) drøftar meir inngåande organisasjonskultur, makt og konflikhtar i organisasjonar, omgjevnadar og leiing av organisasjonar og korleis ulike måtar å organisere ei verksemd på kan påverke **åtferd** og handlemønster.

## 2.2.1 Tverrfagleg samarbeid i praksis

Glavin & Erdal (2013) presenterer teori som omhandlar tverrfagleg og tverrsektoriell samhandling, kvifor tverrfagleg samhandling er naudsynt, kva slik samhandling er eller bør vere og kva som fremjar og hemmar slik samhandling. Dei peikar på nødvendigheita for samarbeid på tvers av profesjonar og etatar for å sikre best mogleg oppvekstvilkår for barn og unge og at slik tverrfagleg samarbeid vil gjere at ein får fram eit meir heilskapleg perspektiv kring barnet/ den unge.

Dei kallar samarbeid for tverrfagleg når fleire yrkesgrupper på tvers av faggrensene arbeider mot eit felles mål (Glavin&Erdal,2013:17). Samarbeid må lærast, og ein må sjå verdien og betydingar av det. Leiinga i kommunen må sjå sitt ansvar i denne samanhengen og sette i verk tiltak for å oppnå kompetanse i samarbeidet rundt barn og unge. Dei peikar vidare på at dette kan oppnåast ved at kommunen har ei plan for opplæring der utvikling av samarbeid og samarbeidskompetans inngår (Glavin&Erdal,2013:40). Samarbeidskompetanse må utviklast på lik linje med fagkompetanse. Dei peikar også på at tverrfaglege og tverretatlege møter kan bidra til å bygge opp kompetanse og auke kunnskapsnivået hos dei ulike yrkesutøvarane (Glavin& Erdal,2013:23).

Kunnskap om eige fagfelt og om samarbeid må til for at dei tilsette skal ha den handlingsberedskapen som krevjast. Handlingsberedskap krev også fleksibilitet og omstillingsevne og ei vurderingsevne som er verdiforankra. Ei slik verdiforankra vurderingsevne kan sjåast på som eit samspel mellom den einskilde sin allmenne kompetanse og dei fagspesifikke kvalifikasjonane innan kvart fag (Glavin& Erdal,2013:35).

Glavin og Erdal peikar på at ved ein omorganiseringsprosess vil det som regel vere mykje motstand i dei ulike einingane og faginstansane ved samordningar. Med auka samordningsgrad vil også sjølvstendet til den einskilde eineheita ved at mykje styring og makt flyttast frå den einskilde eining til felleseininga. Ved samordning vert avgjerse i felleseininga fullt ut forpliktande og dette får direkte tilbakeverkande kraft til den einskilde eining. Dette mefører at det vil gå tid etter omorganiseringa før den einskilde eining eller etat slepp andre

inn på sin arena, seier dei. Vidare peikar dei på at samarbeidssystem som vert etablert må forankrast i dei ulike etatane sine planar, både administrativt og politisk for å hindre at systemet skal bli for personavhengig. Det er også ein fordel at kommunen som heilskap går inn for samarbeidssystemet og gjennomfører dette som ein arbeidsmåte.

Forskning på tverrfagleg samarbeid viser at strukturar er viktig for at samarbeidet skal fungere optimalt, både strukturelle føresetnadar og strukturar som støttar og underbygger samarbeidsprosessar (Glavin&Erdal,2013:26). Glavin og Erdal peikar på viktigeita av å evaluere slike samarbeidsmodellar etter ei tid.

Organisasjonen sin viktigaste ressurs er mennesket. Når organisasjonen forstår verdien av å optimalisere denne resursen, vil og leiarrolla bli forandra hevdar Glavin & Erdal (2012:36). Dei seier at der organisasjonsstrukturen er flat, forsvinn leiaren si tradisjonelle overvakingsfunksjon og ein hensiktsmessig kultur er berarar av holdningar som oppmuntrar til openheit, sjølvkritikk, initiativ, forståing for verdiskaping og alminneleg optimisme. For at organisasjonen skal nå sine mål, må dei tilsette få vere delaktige og nytte sin kreativitet. Det er naudsynt å skape «den lærande organisasjonen», og dei viser til Senge (1991) som seier at denne type organisasjonen har fem disiplinar: *Systemtenking, personleg mestrin, skape felles visjon, mentale modellar og gruppelæring*.

Systemtenking medfører at ein tenker heilskap og integrering av disiplinær som smeltar saman til ei eining av teori og praksis. Personleg mestrin er kontinuerleg kartlegging og utdjuping av personleg visjon, konsentrere sine krefter, utvikle tolmodigheit og oppfatte verkelegheita på ein objektiv måte. Mentale modellar er inngrodde tankemønster og tankebilete som påverkar korleis vi oppfattar verda rundt oss, og korleis vi handlar, vår habitus. Å utarbeide felles visjon inneber evna til å avdekke dei felles «bileta for framtida» som fremjar ekte innsatsvilje og deltaking. Gruppelæring er evna til å tenke fellesskap, den einskilde sitt behov for sjølvforsvar verkar inn på korleis ei gruppe fungerer. Det er naudsynt å vere klar over korleis gruppa kan lære. Kan ikkje gruppa lære, kan heller ikkje organisasjonen lære. Desse disiplinane må utviklast parallelt. Å praktisere ein disiplin inneber livslang læring.



Glavin og Erdal peikar og på at leiarar må sjå at det ikkje er ein direkte samanheng mellom arbeidskraft og kvalitet, men at den verkelege samanhengen er mellom kritisk tenking og kvalitet. Framtidas arbeidstakarar og medarbeidarar må sjå på ynskt resultat av det ein gjer, og arbeide ut frå det. Ansvarlegheit, ansvar og autoritet må overførast frå leiar til praktikaren, seier dei og viser til Wolf m.fl (1994). I framtida er det ikkje lenger *ein* måte å gjere ting på, men ulike vegar som kan føre til målet. Ved å skape felles verdiar og felles forståing for rammer vil leiarskap meir vere snakk om eit spørsmål om evna til å mobilisere folket sin innsatsvilje og lojalitet. Det betyr at leiarar på alle nivå må ta ansvar for utvikling av samhandling. Leiarskap må støtte opp om samhandling, og i kommunen må det vere forankra i planverk på alle nivå.

Glavin og Erdal seier at for å utvikle godt samarbeid krevjast det innsats frå fleire hold. Første vilkår for fagleg samarbeid er at ein føler tryggleik til eige fag. Dette føreset forankring av kompetanse i teoretisk forståing og praktiske erfaringar. Dei seier vidare at skal dette samarbeidet ver mulig, må tenestene som forventast utført, stå i eit realistisk tilhøve til eksisterande kunnskap. Felles forståing av problemet er ein viktig faktor for at samarbeidet skal lykkast. Ein opplagt føresetnad for effektivt samarbeid er felles målsetting og klar fordeling av ansvarstilhøve og at alle ynskjer å vere med.

Glavin og Erdal viser til nødvendigheita for respekt mellom kvarande sine ulikheiter og fag. Ueinigheit må gå på sak og ikkje på person. Deltakara i eit samarbeid må anerkjenne at andre kan ha eit anna syn og ein må kunne svare på andre sitt utspel med si eiga forståing. Ulikheiter er ein realitet i tverrfagleg samarbeid. Å vise respekt tyder å ta den einskilde på alvor. Respekt er også å vere audmjuke for andre sin kompetanse og arbeidssituasjon. Glavin og Erdal peikar på at i samarbeid må dei tilsette vise respekt for barnet og foreldre og deira si livserfaring og kunnskap om eige liv, og sjå verdien av at dei er med i samarbeidet. Dei peiker på at dersom samarbeidet er basert på respekt, openheit og ærligdom, vil dette og føre til tillit mellom aktørane i samarbeidet. Tillit går både på å ha tillit til at andre enn seg sjølv har relevante kunnskapar, og opplever at andre har tillit til det ein sjølv kjem med. Jo meir tillit partane har til kvarandre, desto mindre vil dei vere opptekne med spissfindigheit og kontroll seier dei (Glavin & Erdal, 2013:46).

Teorien til Glavin og Erdal har relevans til mitt studie, fordi eg ynskjer å forstå korleis leiarar på ulike nivå kan legge til rette for, utvikle, leie og styre tverrfagleg samhandling som tar opp i seg heilskapleg tenking og evnar å ta i bruk samla kompetanse i arbeid med utsette barn og unge i skulen.

### *2.3 EIT INSTITUSJONELT PERSPEKTIV*

Bukve (2012) drøftar det institusjonelle perspektivet og danning av sosial praksis som grunnlag til å forstå menneskeleg åtferd og handlingsmønster og korleis handlingar og åtferd hjå aktørane reproduserer institusjonane og korleis dei institusjonelle felta kan forståast som nettverk som knyter saman sosiale aktørar gjennom relasjonelle strukturar.

Bukve definerer institusjonar som eit sett av sosiale praksisar som vert regulert av underliggende tankemønster, normer, verdiar, konvensjonar og reglar og desse definerer kva som er høveleg åtferd. Institusjonar gjev retning til og retningsline for aktørane (menneska) sine handlingar og korleis samhandling føregår mellom dei (Bukve,2012:37). Institusjonane eksisterer berre ved å bli reproduserte av aktørane sine handlingar eller praksisen til desse sosiale aktørane. Skal vi forstå kvifor institusjonar fungere slik dei gjer må vi analysere handlingane til dei samfunnsaktørane i den institusjonelle konteksten dei inngår i. Vi må forstå korleis samfunnsaktørane konstruerer, internaliserer og reflekterer over dei institusjonelle føringane som dei reproduserer eller endrar. Bukve seier at samfunnsaktørane er strategiske aktørar, men kva som er rasjonelle strategiar, må vi forstå ut frå den institusjonelle konteksten. Formelle reglar og rammeverk er berarar av institusjonar i den grad vi som samfunnsaktørar anerkjenner dei og viser dei i handlingane våre. Ein formell regel kan difor vere institusjonalisert i ulik grad og verke gjennom ulike sosiale mekanismar. Sosiale mekanismar forstår vi som dei faktorane som knyter saman ei årsak og ein verknad. Det er i den konkrete analysen av samspelet mellom institusjonaliserte fakta, sosiale aktørar og mekanismar vi kan fange opp kva som går føre seg (Bukve,2012:38-42). Bukve presiserer at ein må ta omsyn til at institusjonar er utforma og varierer i ulike kontekstar og dei kan vere forankra på ulikt vis. Skal ein forstå samspelet mellom institusjonelle former og dynamikken i

utviklinga av institusjonane, må vi sjå dei ulike sidene ved institusjonar i ein samanheng, seier Bukve.

Den institusjonelle konteksten for politikk og forvaltning handlar om både formell organisering og organiserande idear. Dei formelle ordningane og organisasjonsformene kan ein studerer ved å sjå på nedskrive i lovar, reglar, instruksar, standardprosedyrar og organisasjonskart. Desse ordningane spesifiserer rettar, pliktert og oppgåver for aktørar i ulike roller og posisjonar og ein kan møtast med sanksjonar og straff om ein ikkje følgjer opp desse. Uformell praksisar er framgangsmåtar som ikkje er formelt vedtekne, men som har forankra seg i rutinar og vanar som er felles for ei gruppe aktørar i ein organisasjon. Også brot på uformelle rutinar og praksisar kan bli møtte med sanksjonar, men då gjennom reaksjonar frå andre medlemmar av gruppa. Bukve skil mellom normative og kognitive institusjonar og viser til W. Richard Scott (1995). Normative institusjonar er **oppfatningar** av kva vi bør gjere, eller kva som er rett å gjere . Dei skapar såleis eit samtykkje gjennom at aktørane forpliktar seg sosialt til desse «oppfatningane» og legitimere desse ved å ta dei opp i handlingane sine og i åtferd si. Omgrepet **normer** er oppfatningar om noko som vi vil halde som allmenngyldige, noko som bør gjelde for alle. **Verdiar** er det ein held for rett innafor ei gitt gruppe eller ein bestemt kultur (Bukve,2012:40).

Bukve viser til Kaufmann og Kaufmann (2003), som seier at det viktigaste i kognitive institusjonar er **mønsteret** og **formene** i tenkinga vår. Desse mønstera og formene styrer utviklinga av kategoriar og konstruksjonar av typar og typologiar. Dei kognitive institusjonar strukturerer korleis vi tolkar verda (Kaufmann & Kaufmann 2003). Bukve viser vidare til Scott (1995), som seier at den kognitive pilaren i institusjonar er det som vi tek for gitt og framhevar dei **kognitive læringsprosessane** og at desse kan bidra til å fremje sosiale diskursar som verktøy for refleksjon som fører til utvikling av ny kunnskap (Scott,1995). Bukve viser og til at formell organisering og andre formelle reguleringar bidreg til ei materialisering av idear og oppfatningar som har vunne fram i diskursar og stridar om organisering av samfunnet. Han viser til eit eksempel at når det blir laga lover og reglar som gir kommunane høve til å ta i bruk marknadsløysingar, er dette ein konsekvens av at nye idear om effektivisering av offentleg forvaltning, omtala som New Public Management (NPM), har slått gjennom og blitt dominerande for forvaltningsutviklinga dei siste tiåra. Vi må sjå idear i

tida og organisering i samanheng skal vi forstå dynamikken og samspelet mellom institusjonelle nivå må, seier Bukve.

### 2.3.1 Institusjonelle felt

Institusjonar dannar altså samanhengande system. Vi snakkar då om hierarki av institusjonelle fakta som er sett i verk i ein gitt kontekst. Men institusjonelle kontekstar varierer også mellom ulike område av samfunnet og Bukve peikar på ein sentral ide i sosiologien at det moderne samfunnet er delt opp i spesialiserte **delsystem** eller **felt** som fungerer ut frå kvar sine logikkar.

Bukve viser til Bourdieu (1990,1993) og der han talar om **sosiale felt** heller enn om delsystem. Dette gjer han for å understreke at vi må vere opne for endringar og nye relasjonar når vi går ut og studerer sosiale felt. Ein må ikkje ta for gitt korleis feltet er sett saman, og korleis dynamikken i feltet er. Feltet kan forståast som eit nettverk der dei sosiale aktørar er knytt saman og men samstundes er dei plasserte i ein objektiv posisjon innafor nettverket. Ved å samanlikne dei felta ein analyserer, kan ein gjere tydeleg korleis ulike felt er styrte av ulike institusjonelle logikkar seier Bukve og visert til Thornton & Ocasio (2008).

### 2.3.2 Styringssystema i samfunnet

Det er feltlogikken som definerer kva som er rasjonelle aktørstrategiar og tilgjengelege samordningsmekanismer. Felt må analyserast i sin konkrete og historiske samanheng, seier Bukve, men ein kan skilje ut nokre grunnformer av styringssystem som i større eller mindre grad kan finne at i dei felta som på ein eller annan måte er knytte til styring av samfunnet. Bukve viser til fire grunnformer for institusjonaliserte kontekstar eller styringssystem. Desse fire er *marknader*, *nettverk*, *assosiasjonar* og *organisasjonar*.

*Marknader* kan seiast å vere anarkisk felt som er karakterisert av at aktørane i feltet er sjølvstendige i forhold til kvarandre, dei konkurrerer, og dei handlar einsidig utan å samordne handlingane sine med andre. *Nettverk* skil seg frå eit anarkisk felt ved at aktørane er i stand til å kommunisere med kvarandre. Gjennom slik kommunikasjon får dei eit større repertoar av

strategiar og samordningsmåtar å velje mellom. Dei utviklar det som Scharpf (1997), omtalar som forhandla semje (Bukve,2012:44). Slik framforhandla semje kan vere underforstått og eit resultatet av ei uformell institusjonalisering av felles normer. Men det kan og vere nedfelt i formelle avtalar mellom aktørane. Bukve viser til at i analysen av samhandling i nettverk må ein sjå på samspelet mellom eigeninteresser og normative bindingar og på tilhøvet mellom det høvleges og det kalkulerandes logikk og viser til March & Olsen (1998). Den tredje samordningsmåten er *assosiasjonar*, og døme på dette kan vere frivillige organisasjonar eller eit politiske parti m.m. Eit felles og forstått **verdifellesskap** er viktig for evna til å skape felles situasjonsforståingar og dermed handlingsevne i ein assosiasjonskontekst. Assosiasjonar er også kjenneteikna av at dei tek avgjerder ved hjelp av voteringar dersom dei ikkje kan oppnå semje. Slik kan assosiasjonar komme fram til avgjerder også i situasjonar der medlemmane har motstridande interesser. Potensielle strategiar og samordning i assosiasjonane er altså endå meir varierte enn i nettverk og i det anarkiske feltet (Bukve,2012:44-45). Mest samansette er samordningsmåtene i organisasjonar. Scharpf (1997), sin definisjon av organisasjonar er å forstå organisasjonar som hierarki med ei leiing som har autoritet til å instruere underordna. Underordna aktørar har som oppgåve å bidra til dei felles måla og arbeidet for verdiane og måla i organisasjonen. Men dette er den formelle delen av historie, seier Bukve. Også i organisasjonar kan det oppstå intern usemje og konfrontasjon der aktørane kjem med einsidige utspel. Organisasjonar vil legge vekt på intern semje og forhandlingar som metode for å få oppslutning om måla til organisasjonen. Organisasjonar vert kjenneteikna av eit mangfald av samordningar mellom aktørane.

### 2.3.3 Institusjonar, aktørar og handlingar

Definisjon av ein aktør er evna til å handle ut frå mål eller intensjonar. Aktørar kan vere individ t.d rektor eller kollektive einingar t.d skulen. Ein sosial struktur er eit mønster av relasjonar mellom einingane. Slike einingar kan vere eit individ, roller, posisjonar eller organisasjonar. Strukturar vert ofte omtala som relativt stabile mønster av relasjonar mellom einingar. Bukve seier at utfordringa vil vere å få tak på korleis dette samspelet og

vekselverknad mellom aktørane og strukturane, eller mellom handling og den sosial orden, skapar endringar og omstilling i organisasjonen og samfunnet.

Bukve viser til Bourdieu (1977) som seier at sosial praksis korkje er fullstendig fri eller fullstendig determinert av strukturar. Bourdieu utvikla omgrepet habitus. Det er sjeldan at ei handling kan forståast som reint rituelle eller reint strategisk. Habitusomgrepet skal overvinne denne motsetninga. Vi menneske er disponerte for å handle på bestemte måtar i kraft av ei djupare sosialisering. At habitus får oss til å repetere typiske handlingsmønster i eit felt, er likevel berre ei av dei moglege formene for handling. Vi er ikkje fullstendig strukturerte sjølv om vi handlar i høve til strukturane som vi er ein del av. Institusjonaliseringsprosessar i organisasjonar vert å forståast som utvikling av vanar og handlingsmønster og døme på etablering av habitus som fører til gjentakning av eit mønster med handlingar. Lærdomen må vere at vi alltid må forstå handling ut frå den sosiale konteksten som aktørane handlar innafør.

Teorien til Bukve har relevans for mitt studie ved at denne gir meg eit grunnlag til å forstå korleis sosiale praksisar dannast i institusjonar eller i ulike faginstansar og korleis menneske si åtferd og tankesett m.m utviklast. Dette gir meg ei innsikt i og ein kunnskap til å reflektere, forstå og avdekke mekanismar som ligg til grunn i det tverrfagleg samarbeid og samhandlinga. Teorien om styringssystem i samfunnet gjev meg også innsikt til å forstå ulike mekanismar i styringsutfordringane i ein kommune og korleis ein kan legge til rette for styring av kompliserte og samansette problemstillingar i ein organisasjon.

## *2.4 GOVERNANCE OG NY LEIING*

I teorien til Bukve vert institusjonar og styringssystem sett i lys av endringar i samfunnet og organisasjonar. Bukve (2012) drøftar «governance» som ny offentleg styring- og forvaltningsform og at denne styringsforma er meir tilpassa kompleksiteten i styringsutfordringane i dagens offentlege sektor. Men kompleksiteten i forvaltning fordrar og nye måtar å leie menneska for både å utvikle felles verdiar og å nå målsettingane organisasjonen har.

Eg har tidlegare nemnt utvikling frå *government* til *governance* (Bukve,2012:98). *Government* kan vi forstå som ei tradisjonell hierarkisk form for styring, medan *governance* er samordning mellom sjølvstendige aktørar. Desse to formene for samfunnsstyring eksisterer i dag side om side og skapar ei auka kompleksitet i samfunnet. *Governance* som offentleg styring- og forvaltningsform inneber at staten tek i bruk nye styringsformer som i større grad er tilpassa kompleksiteten i styringsutfordringane i dagens offentlege sektor og baserer seg på blant anna samarbeid gjennom nettverk, nettverkstyring, partnerskap og leiingsteoriar dei siste ti åra. Evalueringar av dei ulike reformene konkluderer med at desse har ført til større openheit, høgare effektivitet, sterkare brukarorientering og meir fokus på resultat i dei fleste OECD-landa. Omgrepet « Ny offentleg leiing» er etablert Brookes & Grint (2010). Brookes meiner at New Public Management (NPM) har utspelt si rolle og hevdar at det blant sentrale politiske aktørar er ein sterkare fokus på leiing enn på styring, og at leiingsomgrepet eignar seg betre til å handtere den kompleksiteten som eksisterer innafor offentleg sektor i dag. NPM har bidrege til store endringar i organisering og styring av offentleg sektor og visert til blant anna at NPM- inspirerte endringane er blitt institusjonaliserte, men det i aukande grad er tydeleg kva for avgrensingar dette konseptet har med omsyn til å løyse sentrale utfordringar i offentleg sektor. NPM har ført til sterkare fragmentering av offentleg sektor og redusert moglegheiter til å finne heilskaplege løysningar (Busch m.fl.,2011:243-245). Busch m.fl. seier at bakgrunnen for fragmenteringa er ei auka deregulering. På kommunalt nivå har ein fått to-nivåmodellar med sterk delegering av mynde til einingane innafor skule, helse og sosialsektoren m.m. Ei slik oppretting av nye organ har ført til eit fragmentert samfunn med stadig endringar og dette gjer det vanskeleg å handtere tverrfagleg og tverrsektorielle problem, såkalla « Wicked problems». Desse utfordringane har bidrege til at nettverksløysingar har fått aukande utbreiing i offentleg sektor og kan betraktast som ein sjølvstendig reformstrategi. Busch m.fl legg til grunn i sin teori omgrepet « Ny offentleg leiing» og at denne skal fange opp nye utfordringar ved leiing i etterkant av NPM. Ny offentleg leiing skal ikkje erstatte NPM, men i større grad representere ei endring som inneber eit sterkare fokus på nettverksorganisering og større fokus på offentleg verdiskaping (Busch m.fl,2011:245). Busch m.fl viser til sterke indikasjonar på at nettverkleiing, verdibasert leiing og politisk leiing vert viktig i tida framover.

## 2.4.1 Nettverk, nettverksorganisering

Nettverkorganisering vert kjenneteikna av at den bind saman relativt sjølvstendige aktørar som har interesse av å løyse nokon felles utfordringar (Busch m.fl,2011:246). Ei nettverkorganisering kan vere prega av samordning på ulike nivå i forvaltninga. Bukve viser til ulike typar nettverk som informasjonsnettverk, utviklingsnettverk, spreingsnettverk og handlingsnettverk (Bukve,2012:100). Dei ulike nettverka har ulike arbeidsmåtar.

Bukve skil nettverksteori mellom interne nettverk og eksterne nettverk.

Interne nettverk har ulike former som kan vere tidsavgrensa prosjektgrupper til meir faste samarbeid mellom ulike avdelingar, til forskingsprogram mellom fleire institusjonar og interkommunalt samarbeid. Bukve drøftar at nettverkstyring i dagens kommuneorganisering med flat struktur og utstrakt delegering til sektorleiarane kan vere eit krevjande prosjekt som må koordinerast og styrast horisontalt. Av nødvendigeheiter kan ein måtte nytte hierarkiet for å instruere leiding av sektorane. Interne nettverk er fleksible ved at det er mogleg å kombinere vertikal og horisontal koordinering. Etablering av eksternt nettverk består meir av frittstående organisasjonar. I eit slikt nettverk er det ikkje ei overordna mynde og deltakarane må forhandle seg fram til kva for føringar som skal regulere og styre samhandlinga. Samarbeid i nettverk må baserast på avtaler og tillit heller enn på hierarkisk styring og upersonlege marknadsmekanismar, seier Bukve. Nettverk utan overordna leiding er krevjande då ein ofte står ovanfor ustrukturerte oppgåver som krev høg grad av fleksibilitet for å kunne fungere tilfredstillande og etter intensjonane (Bukve,2012:102) Styring av slike nettverk må vere retta mot å sikre seg at nettverket har fokus på sentrale mål og arbeidar i høve til institusjonelle reglar og verdiar, og held seg innafor avtalte økonomiske rårer. Slike nettverk kan ha større behov for eit sjølvstendig handlingsrom som igjen også fordrar større styringsmessige utfordringar. Bukve seier at dersom ein legg til grunn ei for sterk styring i slike nettverk vil ein redusere handlingsrommet til aktørane og gje mindre moglegheiter for fleksibilitet, læring og utvikling og dette er viktig føresetnad for å løysing av såkalla «wicked problem». For å ivareta dette bør mykje av styring skje gjennom samordning i nettverk og partnerskap (Busch, 2011:247). For å handtere slike dilemma kan ein i tillegg til styring, supplere med det som kallast metagovernance, eller metastyring, seier Busch m.fl. Busch m.fl viser til Sørensen & Torfing (2009). Medan styring er retta mot å regulere nettverket sitt handlingsrom for åtferd



for å sikre seg at nettverket har fokus på sentrale mål jamfør institusjonen sine reglar og verdier og held seg innafør økonomiske rårer, er **metastyring** retta mot å regulere handlingsrommet for styringsåtfærd. Ved å redusere styringa vil nettverket få eit større handlingsrom og dermed større moglegheiter for å løyse komplekse problem (wicked problem»). For å sikre demokratisk forankring kan det etablerast metastyring som sikrar ein tilfredstillande eigastyring innafør handlingsrommet. Dette representerer eit strukturelt perspektiv på korleis den overordna leiinga set opp ein del formelle retningsliner (design)for korleis nettverket skal organiserast. Dette kan for eksempel bestå i at nettverksorganisasjonen vert pålagt å operasjonalisere nokon overordna verdier som skal regulere åtfærd i nettverket. Ei **rammestyring** av nettverke inneber at det vert formulert overordna visjonar og verdier, fastsettast ressursrårer, tilvising til relevante lover/reguleringar og utvikling av «historier» som set nettverket og nettverket sine visjonar inn i eit større perspektiv. Det skapast altså både juridisk, økonomisk, verdimesig og symbolsk rammeverk for nettverkorganisasjonen. Dette opnar for eigne tolkingar samtidig som det vert formidla eit institusjonelt handlingsrom. Begge desse formene for metastyring utøvast på distanse, noko som føreset ei stor grad av tillit til nettverksorganisasjonen (Busch m.fl,2011:249). **Dialog** vert eit sentralt omgrep i nettverkorganisering. Dialogstyring definerast i denne samanhengen som tett interaksjon og dialog med nettverket utan at overordna leiing engasjerer seg direkte i leiinga. Gjennom ein aktiv dialog kan det formidlast klare ynskje om korleis nettverket skal styrast, samtidig som rårer vilkår kan justerast etter behov. For å seie noko om korleis slike nettverk bør styrast bevegar vi oss då inn på leiing og leiing av nettverk.

#### 2.4.2 Nettverksleiing

Busch m.fl seier at for det fyrste er det naudsynt å skilje mellom leiing **av** og leiing **i** nettverksorganisasjonar. Leiing **av** nettverk må utøvast av og settast saman av aktørar som representerer den overordna leiinga i alle organisasjonar som deltek i nettverksorganisasjonen. Desse må etablere ei gruppe som gjer det mogleg å utøve eit målformulerande, problemløysande og språkskapande samspel for å klare å legge til grunn ei føremålstenleg

styring og metastyring av den nettverksorganisasjonen som skal etablerast. Jamfør Busch m.fl. kan ein seie at denne gruppa representerer ein midlertidig koalisjon som ikkje er lagt under noko overordna hierarkisk leiing. Denne gruppa må arbeide med tre prosessar, seier Busch m.fl.. Dei tre prosessane er bidrag-belønningsprosess, verdiutviklingsprosess og politisk prosessen. Gjennom bidrag-belønningsprosessen må det klargjerast kva bidrag den einskilde aktøren skal tilføre nettverksorganisasjonen, og kva belønning dei ulike aktørane skal mota i retur. I ein slik leiingssamanheng vert det viktig med ein målformulerande prosess. Avtalt belønning dannar grunnlag for kva mål som skal vere styrande for nettverket. Føremålet med verdiskapingsprosessen er å utvikle ei felles verdiplattform for samhandling og samarbeid. Dette er spesielt viktig i nettverksorganisasjonar kor deltakarane kjem frå ulike verksemdar/sektorar og ulike kulturar. Ei felles verdiplattform er viktig for å utvikle gode relasjonar mellom deltakarane.

Leiing i nettverk, vil også innehalde målformulerande, problemløysande og språkskapande samspel mellom deltakarane, men kontekst og fokus vil vere av ein anna karakter enn på det overordna leiingsnivået. Målformuleringsprosessen vil i større grad vere knytt til ei **tolking** og **operasjonalisering** av dei måla som er formulert på overordna nivå. Problemløysing er knytt til korleis nettverksorganisasjonen skal makte å realisere sine mål. Sentrale utfordringar på dette nivået vil vere å fordele leiarrolle og avklare kva roller den einskilde deltakar i nettverket har ansvar for og ei avklaring av makttilhøva. Vidare må institusjonelle føringar som blant anna å inkludere å tolke verdiutviklingsprosessen på det overordna nivået gjennomførast. I tillegg vert det viktig, seier Busch m.fl. å klargjere kva lover og formalitetar som regulerer dei ulike områda nettverksorganisasjonen arbeidar med. Til sist må det utviklast ein tilfredstillande intern kommunikasjon som sikrar eit godt internt samspel, samtidig som den eksterne kommunikasjonen med den overordna leiinga må ivaretakast. Nettverksleiing må altså gå føre seg på to plan, og det er kontinuerleg og komplekse prosessar som vil vare ved over tid (Bush m.fl.,2011:251).

### 2.4.3 Verdibasert leiing

Busch m.fl. (2011), viser til omstilling, leiaråtferd og endringsleiing i offentleg og privat sektor drøfta. Omgrepet verdibasert leiing knyter omgrepet opp mot leiaren si evne til å uttrykke ein verdibasert visjon som skapar eit moralsk engasjement blant medarbeidarane. Ein viktig føresetnad er at leiaren må bygge på eit uttrykt ideologisk mål som kan utfordre det som er.

I offentleg sektor har det alltid vore sterk fokus på verdiar, og det mest sentrale dimensjonane fangast opp av omgrepet offentleg etos Busch m.fl (2011). Kjernen i dette omgrepet er knytt til grunnverdiane generelt samfunnsansvar, offentleg innsikt, rettstryggleik, uavhengige profesjonelle standardar, effektivitet og likskap. I tillegg spelar profesjonsverdiar ei sentral rolle, spesielt i forbindelse med offentlege tenesteproduksjon. Busch m.fl. viser til Freidsom (2004) som hevdar at kjernen i ein profesjon er fridom til å velje, det vil seie at profesjonelle medarbeidarar har eit stort handlingsrom. Medarbeidarane må få moglegheit til å utvise skjønn, tolke reglar og utøve leiingsåtferd og denne fridomen må leggst under ein verdimesig kontroll. Busch m.fl. hevdar at NPM har skapt resultatkontroll, åtferdskontroll og ein profesjonslogikk med fokus på klankontroll og arbeid med verdiar vore mindre vektlagt (Busch m.fl,2011:252).

Busch m.fl. viser til at vi ser no ein tendensen til ei ny utvikling av verdiar og normer i offentlege verksemdar og større fokus på nettverkløysingar. Busch m.fl. viser til Olsen (2007) og Sand (2004). Omgrepet «verdibasert leiing» vert nytta og Busch m.fl. definerer dette som er ei form for leiing kor verdiane er sentrale, og kor siktemålet ofte er å skape eit nytt røyndomsbilete med nye visjonar og sterkare fellesskapsånd. På eit prinsipielt nivå kan ein verdi definerast som:

*«et begrepsmessig, eksplisitt eller implisitt, særtrekk ved et individ eller karaktertrekk ved en gruppe, som er ønskelig og som påvirker valget av tilgjengelige fremgangsmåter og mål knyttet til en handling».* Busch m.fl viser til House (1969), som knyter omgrepet verdibasert leiing opp mot leiaren si evne til å uttrykke ein verdibasert visjon som skapar eit moralsk engasjement blant medarbeidarane. Verdibasert leiing har klar fokus på leiaråtferd og den er retta mot å realisere sentrale mål for organisasjonen. For at verdibasert leiing både skal ha ein leiingsmessig og verdimesig forankring, kan omgrepet definerast som ein målformulerande, problemløysande, språkskapande og verdiutviklande prosess. Det er viktig at dette er forankra i organisasjonen sine verdiar og at desse eksisterer både på individnivå, gruppenivå og

organisasjonsnivå (Busch m.fl.,2011:252). På individnivå vil det utøvast sjølvleiing kor medarbeidaren både må knyte si jobbåtferd opp mot verdiar, ha eit bevisst tilhøve til behov for verdiutvikling og utøve sjølvkontroll. Dette er spesielt viktig påpeikar Busch m.fl. i kunnskapsbaserte organisasjonar, der medarbeidarane har stort handlingsrom. På gruppenivå finner ein teamleiing som utøvast i eit tett sosialt samspel innafor nære relasjonar. Her vil dimensjonen innafor leiingsmodellen vere aktuelle, og dei verdimesige sidene må alltid ligge til grunn for åtferda som utøvast, seier Busch. På organisasjonsnivå vil verdibasert leiing likne på det som kallast transformasjonsleiing, seier Busch m.fl. og viser til Bass & Riggo (2006).

Ut frå ei slik forståing og skildring, vert verdibasert leiing godt egna til å fange opp dei leiingsutfordringar ein finn i kunnskapsorganisasjonar. Behovet for stort handlingsrom har vore erkjent i profesjonelle verksemder, men dette er i liten grad sett inn i ein leiingssamanheng, seier Busch m.fl. Ved å trekke inn leiingsperspektivet aukar ein bevisstheita om at kunnskapsarbeidarar har ansvar for å dekke behova til organisasjonane sine interesser.

Teorien til Busch m.fl om nettverk, nettverksleiing og verdibasert leiing har relevans for mitt studie ved at den synleggjer og skisserer leiing som legge til rette for at ulik og samla kompetanse kan samordnast og løyse krevjande, komplekse og samansette problemstillingar i organisasjonen. Teorien om nettverksleiing og verdibasert leiing gjev meg innsikt og kompetanse til å forstå korleis leiingar kan legge til rette for, leie og styre prosessar som fremjar endring av praksis og handlingsmønster hjå faginstansane og den einskilde medarbeidar og som vidare bidreg til utvikling av ny kunnskap og ferdigheiter som organisasjonen treng.

### 3. METODE

I dette kapitlet vil eg gjere greie for korleis undersøkinga har blitt gjennomført. Eg vil fokusere på kva val eg har tatt undervegs og grunnje disse vala. Eg startar med å gi ein presentasjon av metode og teoretisk tilnærming. Deretter belyser eg førebuingar og gjennomføring av undersøkinga. Vidare vert sentrale spørsmål drøfta omkring forskinga sin kvalitet og til slutt etiske dilemma som er relevante for mi undersøking. Forskingsprosessen blir styrt av den problemstillinga som er valt for undersøkinga. Problemstillinga er det viktigaste grunnlaget for val av metode, datamateriale og analyse (Befring,2007, Thaagard,2011). Min problemstilling er som nemnt:

*«Korleis samhandlar kommunale instansane til beste for utsette barn i skulen?»*

*Kva fremjar og kva hemmar slik samhandling?*

#### 3.1 VAL AV METODE

Når ein ynskjer å studere eit fenomen kan ein ta i bruk kvantitativ metode eller kvalitativ metode. Eg ynskte ei direkte samtale med leiarar og grasrotnivå for å få fram deira si stemme og formidle deira si historier og erfaringar. Hensikta med undersøkinga var å få tak i den felles opplevinga tverrfaglege samhandling til barnet sitt beste gav. På bakgrunn av dette ynskte eg å gjere ein kvalitativ undersøking i eit fenomenologisk perspektiv og den hermeneutiske metoden som går ut på å forstå eller tolke ei handling ved å knyte den til hensikt, ein intensjon, ei plan, eit prosjekt hos den som handlar (Rindal,2007:51). Thagaard (2011) viser til kvalitativ forskning og den felles opplevinga eller erfaringane omkring eit fenomen som menneske opplever.

Den kvalitative forskingsstrategien bygger på at den sosiale verda vert konstruert gjennom individa sine handlingar. Dette betyr at sosiale fenomen ikkje er stabile, men i kontinuerlig endring (Ringdal, 2007:91). Metoden baserar seg ofte på få studieobjekt og nærleik og observasjon vert lagt meir vekt på og den er godt eigna til å gjere ei fagleg djupneorientering kring temaet ein vil undersøke (Befring, 2007). Eit felles trekk for alle kvalitative

tilnærmingar er at dei data forskaren analyserer, føreligg i form av tekst. Teksten kan skildre personar sine handlingar, intensjonar eller perspektiv (Thagaard, 2011).

Thagaard trekkjer fram systematikk og *innleving* som to viktige aspekt ved kvalitativ forskning. Innleving gjev forståing og innsikt i situasjonen til den som vert studert er i. Det kan bidra til nærare kontakt med informanten samtidig som den kan vere med å utvikle dataen sitt meiningsinnhald. *Systematikk* er knytt til korleis forskar forhold seg til datainnsamlinga. Det har innverknad på korleis forskar forhold seg til framgangsmåtar ein nyttar i forskingsprosessen. Både når det gjeld korleis materialet vert samla inn, analysert og tolka. Ved å kunne grunngje korleis ein systematisk har gått fram i prosessen, vil skildringane bli fyldigare og resultatet meir truverdig. Både innleving og systematikk er viktig for å kunne utvikle teoretiske perspektiv som kan gje innsyn i informanten sin situasjon. Samtidig som det gir grunnlaget for korleis kunnskap vert utvikla, og kan gjerast eksplisitt.

Kvalitativ metode vart det riktige valet for meg og eg nytta delvis strukturert intervju som verktøy for å hente inn data.

### ***3.2 KVALITATIV METODE I EIN VITSKAPSTEORETISK SAMANHENG***

Eg valde på bakgrunn av mi problemstilling fenomenologi som forskingsperspektiv. Dette er i følge Thagaard (2011) ein retning som tar utgangspunkt i den subjektive opplevingane og søker å oppnå ei forståing av den djupare meininga i enkeltpersonar sine erfaringar. Målet mitt var å få ei djupare innsikt og forståing av leiarar og grasrotnivået sine opplevingar og erfaringar kring tverrfagleg samhandling til beste for barnet. Thagaard (2011) seier vidare at teoretiske perspektiv representerer eit viktig grunnlag for kvalitative metodar. Dette kan enten knytast til forskaren sitt teoretiske utgangspunkt, eller at dei innsamla dataene dannar grunnlag for denne forståinga i løpet av forskingsprosessen.

Mi forståing vil ha innverknad for mi tolking av datamaterialet. Det at eg har kjennskap til miljøa som vert studert i prosjektet kan ha relevans for korleis eg tolkar datamaterialet. Eg er

avhengig av å ha ein viss teoretisk forståing for å kunne sjå kva som er interessante funn i datamaterialet. Nye fortolkingar må alltid grunngjevast ut i frå andre si fortolking elles vil ein ikkje ha noko å sjå dei nye fortolkingane ut i frå. Ei fortolking av eit meningsfylt fenomen vil aldri stagnere. Den vil vere dynamisk, og vere ein del av ein heilskap, seier Thagaard (2011). Den vil ikkje vere ei sannheit i seg sjølv. Utfordringa med all forskning kan vere at delen av heilskapen vi forskar på kan vere for snever (Thagaard, 2011).

Kvale (2007) seier at i forbindelse med kvalitativ forskning, peikar fenomenologien på interesse for å forstå sosiale fenomen ut frå aktørane sine egne perspektiv. Ein søker etter å skildre verda slik den vert opplevd av informantane, ut frå den forståinga at den verkelege røyndomen er den menneska oppfattar. Det var dette eg la til grunn for analysen, kor handlingane skulle forståast ut frå leiarar og grasrotnivået sine egne synspunkt og opplevingar på tverrfagleg samhandling til beste for barnet og kva som opplevast hemmande og fremjande ved slik samhandling.

### 3.2.1 Utval

Kvalitative studier baserer seg på *strategiske utval*, det vil sei av ein vel informantar som har eigenskapar eller kvalifikasjonar som er strategiske i høve til problemstilling og undersøkinga sitt teoretiske perspektiv (Thagaard,2011:54). I arbeid med utsette barn i skulen er det oftast fleire instansar involvert. Eg ynskte fokus på leiarar og fagprofesjonar i ulike instansar i ein kommune som har eit lovpålagd krav om samhandling, samarbeid og tenester knytt til barn og unge. Eg ynskte å intervju leiarar på topp- og mellomnivå og grasrotnivået og samanlikne svara. Eg ynskte og å intervju tilsette på «grasrotnivået», det vil seie dei som arbeider under dei ulike leiarane som lærar, helsesyster, kommunepsykolog, ein sakshandsamar i barnevern og PP-tenesta. Ved å studere også dette nivået hadde eg ei formeining om å sjå om det er eit samsvar mellom det leiarar seier, trur, og forstår om si leiing og si tilrettelegging for samhandling kontra korleis grasrotnivået i dei ulike fagseksjonane opplever det.

Eg nytta KOSTRA (Kommune-Stat-Rapportering) for å finne fram til kommunen. KOSTRA er ein ressursbase som gjev oversikt over statestikkar om ressursinnsatsen, prioriteringar og måloppnåing i kommunar m.m. Eg valde kommunen ut frå desse kriteria:

- Minimum 7000 - 10 000 innbyggjarar
- Kommunen har høg del barnevernstiltak

Sidan eg sjølv er kommunalsjef for oppvekstsektoren i ein liten kommune på Vestlandet har eg god kjennskap til dei andre kommunalsjefane med same rolle som meg i mitt fylke. Det ville opplevast for nært for meg å gjennomføre undersøkinga mi i ein av kommunane i eige fylke. For å sikre anonymitet for informantane, såg eg etter ein kommune i eit anna fylke på Vestlandet. Tid, reiseavstand og kostnader knytt til dette gjorde at eg ynskjer å leite etter ein kommune i eit av nabofylka. Eg hadde som sagt då valt ut kommune gjennom bruk av KOSTRA og kriterium skissert ovanfor. Det var fleire kommunar i det fylket på Vestlandet eg hadde plukka ut som innfridde desse kriterie. Eg undersøkte via internett fleire av desse kommunane. Ein av desse fanga min interesse og vart utslagsgivande for ynske om val av nettopp denne kommunen. Kommunen hadde organisert alle tenester knytt til barn og unge under ein sektor med ein sektorleiar (kommunalsjef) og det var oppretta eit familiens hus som ei tverrfagleg einig der barnevern, PPT og helsestasjon var samla og leia av eigen einingsleiar. For meg var dette ei ny organiseringsform som eg hadde liten kjennskap til og difor såg som spanande for mitt prosjekt. Eg gjorde avklaringar med min rettleiar og fekk klarsignal om å ta kontakt.

### 3.2.2. Val av informantar og tilgang til feltet

For å komme i kontakt med kommunen eg hadde funne fram til og dei ulike informantane, tok eg først telefonisk kontakt med rådmannen. Eg presenterte meg og prosjektet mitt og ein førespurnad om deltaking. Denne var positiv til deltaking og ynskje meg hjarteleg velkommen til å gjennomføre mi undersøking. Han ville formidle dette til sin sektorleiar for oppvekst med tenestemråda innan skule, PPT, barnevern og skulehelsetenesta. Eg tok så kontakt via epost



med sektorleiar og viste til samtale med rådmannen. Eg informerte om meg og prosjektet mitt, samt ein førespurnad om deltaking. Sektorleiar vidareformidla førespurnad til dei ulike einingsleiarane. Han gav meg og klarsignal til sjølv å ta kontakt med desse. Eg tok så kontakt med servicekontoret i kommunen og fekk epostar, namn og telefonnummer til desse einingsleiarane. Dette var ein rektor for eine av skulane i kommunen, leiar for familiens hus og leiar ved helsestasjonen i kommunen. Eg vart i forkant ved fyrste kontakt med rådmannen, orientert om at helsestasjon ikkje var ein del av familiens hus slik organisasjonskartet på heimesida antyda. Denne var trekt ut som eiga eining og låg direkte under sektorleiar. Difor vart det naturleg og naudsynt for mi undersøking også å trekke inn denne leiaren i mi undersøking. Eg satt då med fire leiarar som eg skulle intervju.

Eg sende så ut informasjonsbrev med førespurnad via epost til alle dei fire leiarane og informerte om meg sjølv og prosjektet og avklaring om eit telefonmøte med den einskilde og hjelp til å skaffe informantar på grasrotnivået. Innan slutten av oktober hadde eg gjennomført telefonmøter med både sektorleiar og dei tre einingsleiarane. Via epost med leiarane gjorde eg avklaringar om dato og tidspunkt for og namn på informantane på grasrotnivå som einingsleiarane hadde skaffa meg. Avtaler og tidspunkt for intervjuar med grasrotnivå vart også avklart og avtalt via epost med einingsleiarane. Leiarane var behjelpeleg med å distribuere informasjonsskrivet om meg og mitt prosjekt til informantane på grasrotnivå.

Eg opplevde stor velvilje hjå alle eg var i kontakt med og opplevde lite eller ingen utfordringar i prosessen med å skaffe meg dei ynskta informantane og avtalefeste tidspunkt for intervjuar. Sidan eg skulle intervju 9 personar og intervjuar var berekna til mellom 1,5 til 2 timar pr. intervju, vart det vanskeleg å få gjennomført alle intervjuar samanhengande innafor ei veke. Eg enda opp med ei fordeling av intervjuar over ein 14 dagars periode med to tredagarsbesøk til kommunen.

Eg var heldig og fekk informantar som representerte alle instansane på leiarnivå og grasrotnivå med lovverk knytt til tenester til barn og unge, i ein og same kommune. Dette gav meg moglegheit til å samanlikne samhandlingsstrukturar mellom nivåa og innad i nivåa.

### **3.3. FORSKINGSPROSESSEN**

Når ein skal innhente kunnskap om den sosiale verda er det sentralt å nytte intervju som metode for datainnsamling (Kvale,2007). Eg ynskte å kaste lys over tverrfagleg samhandling til beste for barnet utifrå korleis leiarar tenker, forstår og utøver leiing og korleis dei ulike fagprofesjonane opplever leiarskap og tilrettelegging for samhandling, og såleis få ei djupare forståing kring temaet. Dette var styrande for val av problemstilling og val av metode. I kvalitative har forskar ei sentral rolle i innsamling av data, og ute i felten vert metodar som observasjon og / eller intervju nytta (Thagaard,2011). Intervju er basert på ein relasjon mellom forskar og informant. Kor mykje informanten vil dele med seg av informasjon til studiet er avhengig av kor god relasjonen er mellom forskar og informanten (ibid). Informanten skal dele av sine erfaringar som ofte kan innehalde skildringar frå indre tankar og følelsar og det kan føre til at informanten må gje mykje av seg sjølv. For å skaffe meg denne type informasjonen valte eg intervju som verktøy for datainnsamling.

#### **3.3.1 Det kvalitative forskingsintervjuet**

Intervjuundersøkingar er særleg velegna metode for å få informasjon om korleis informanten opplever og forstår seg sjølv og sine omgjevnadar (Thagaard,2011). Eit forskingsintervju er ei fagleg samtale kring eit eller fleire avgrensa tema, som er gjennomtenkt og planlagt av forskar (Kvale,2007). Metoden legg vekt på at informanten skal kunne fortelje si historie gjennom egne opplevingar og erfaringar. Slik kunne eg få ei grundigare forståing av den einskilde si oppleving knytt til eige verdisyn og utøving av leiing, organisering og refleksjonar kring tverrfagleg samhandling til beste for barnet.

Det er ulike måtar å utforme et kvalitativt forskingsintervju. Den eine ytterlegheita er uformell tilnærming som gjennomførast som ei samtale mellom forskar og informant der forskar tilpassar spørsmåla etter kva for tema informanten bringar på bana. Fordelen med denne type intervju er at informanten kan bringe opp tema som forskar ikkje har tenkt ut på førehand. Den andre ytterlegheita er strukturert tilnærming. Det vil seie at spørsmåla er utforma på

førehand, og rekkefylgja av spørsmåla er i stor grad fastlagt. Fordelen med ei strukturert tilnærming er at svara er samanliknbare, fordi alle informantane har svart på dei same spørsmåla (Thagaard, 2011). Ei delvis strukturert tilnærming er den mest brukte i kvalitative intervju. Her er temaet fastlagt, men rekkefylgja er open. Ved å nytte denne tilnærminga har forskaren sikra seg informasjon om temaet samtidig som han kan fylgje informanten si forteljing og komme med oppfølging- og tilleggsspørsmål.

Intervjusituasjonen kan sjåast på som eit aktivt samspelet mellom forskaren og informanten som bidreg til å utvikle kunnskap. Etter å ha vurdert dei ulike intervjumetodane såg eg at *delvis strukturert intervjumetode* var best eigna for mi undersøking. Eg ynskte å gjennomføre intervju på to nivå, det vil seie med leiarar og grasrotnivået i ein organisasjon, og samanlikne svara mellom dei. Eg ynskte å få god og fyldig informasjon om korleis leiarnivå og grasrotnivå reflekterer over korleis tverrfagleg samhandling føregår kring utsette barn i skulen, samt konstatere bredde i kva som fremjar og hemmar samhandling gjennom den einskilde leiaren og grasrotnivå si forståing og refleksjon kring eiga rolle, tankesett, handlingar og kommunikasjonsmønster.

### 3.3.2 Utforming av intervjuguide

Utforminga av intervjuguiden er eit av vala for å styrke reliabiliteten i ei undersøking. Reliabiliteten omhandlar truverde og gyldigheita av sjølve undersøkinga. Ved utforming av ein intervjuguide kan undersøkinga etterprøvast. Å utforme ein intervjuguide kan vere ein nyttig prosess for forskar. Slik kan forskar reflektere over kva ulike spørsmål får fram av informasjon. Det kan også vere nyttig å reflektere over korleis spørsmål kan verte oppfatta av informant, at dei ikkje vert opplevd som støyande eller for djuptgåande (Thagaard,2011).

Måten spørsmåla vert utforma har mykje å seie for kva type informasjon forskar får tak i. Eg prøvde å utvikle spørsmål som dreia seg om både å utforske og kartlegge fenomenet tverrfagleg samhandling til beste for barnet, vidare å skape meg ei forståing for og ei innsikt i

dette. Eg la vekt på utforming av oppfølgingsspørsmål som skulle tene som støtte til informant for å få fram så mange relevante sider av fenomenet som muleg (Thagaard,2011).

Thagaard framhevar intervjuet som ein dynamisk, meiningsskapande prosess med fokus på korleis uformell utveksling og gjensidig openheit bidreg til å utdjupe meiningsinnhaldet i det som vert sagt. Ho henviser til Rubin & Rubin (2005:144-146) som har skildra to modellar som gjev retningsliner til korleis ein intervjuguide kan utformast. Dette er «tre-med greiner»-modellen og «elv-med-sidestraumar»-modellen.

Eg kom fram til at “Tre-med grein-modellen” passa særleg godt for mi undersøking då eg hadde klart kva for deltema/undertema som skulle dekkast i intervjuet. Eg kunne også ved å nytte denne modellen utforme dramaturgien slik at dei mest krevjande og emosjonelt lada temaene vart introdusert eit stykke ut i intervjuet. Modellen representerte stammen hovudtemaet «*tverrfagleg samhandling til barnets beste*», og greinene dei einskilde deltema. Eg delte guiden inn fire deltema. Kvar av del-temaene vart utdjupa med oppfølgingsspørsmål og stikkord, det vil seie at spørsmåla i intervjuguiden gav informanten moglegheit og kunne fortelje ut frå egne erfaringar slik at eg kunne følge opp med tilleggsspørsmål når noko uføresett informasjon kom opp. Eg innleia intervjuguiden med spørsmål som skulle bidra til å skape kontakt og tryggleik i intervjusituasjonen mellom oss.

Dei fire del-temaene var:

- **System, struktur og lovverk.** Her utarbeida eg spørsmål ut frå eit ynskje om meir innsikt i oppgåver og funksjonar dei ulike etatane har av tenester til barn og unge, system og strukturar som er etablert for å ivareta barnet sitt beste og korleis lovverk vert forstått og opplevd i samarbeid og samhandlingssituasjonar.
- **Sosial praksis og verdiar.** Her freista eg å utarbeide spørsmål som skulle skaffe meg djupare innsikt hjå dei ulike leiarane og grasrotnivå si bevisstheit kring eige handlings- og tankemønster, kommunikasjonsformer som vert vektlagt og korleis grunnleggande føresetnadar for samarbeid og samhandling som tillit og respekt vert utøvd mellom instansane og korleis leiarane og grasrotnivå opplever, forstår og reflekterer over eigen og institusjonen si rolle, normer og verdiar.

- **Leiing og organisering.** I utforminga av desse spørsmåla ynskte eg å skaffe meg innsikt i korleis leiarar og grasrotnivå opplever, forstår og reflekterer over eigen leiar- og profesjonspraksis. Eg freista gjennom spørsmåla å undersøke om bruk av leiingsmetodar som dialog, relasjonsleiing, nettverk- og nettverksleiing er verktøy som leiarane nyttar i sitt arbeide med å skape verdifelleskap, felles forståing for oppgåver, målsetingar og utvikling av samhandling og samarbeid.
- **Samarbeidskompetanse.** Her ynskte eg å utarbeide spørsmål som kunne skaffe meg meir innsikt i korleis leiarane og profesjonane reflekterer over brukarmedverknad, heilskaplege tenester til barnet, evner til samarbeid og samhandling og evner til fleksibilitet og omstilling.

Spørsmåla eg hadde utforma på førehand skulle eg nytte meir eller mindre kronologisk slik at eg fekk framdrift i samtalen og sikre meg at eg kom innom dei ulike del-temaene og faktorar som var sentrale for mi undersøking, samt å danne meg grunnlag for samanlikning av datamaterialet.

### 3.3.3 Intervjusituasjonen

I intervjusituasjonen føregår det ei utveksling av synspunkt mellom forskar og informant om eit felles tema. Heile tida er det eit vekselspel mellom intervjuar og intervjuobjekt, deira sin kunnskap er avhengig av den personlege relasjonen som partane oppnår i intervjusituasjonen. Dette vert omtala som intervjuet si tosidigheit (Kvale,2007). I intervjusituasjon vil relasjonen ein oppnår vere avhengig av at partane ser kvarandre som subjekt, at forskar viser interesse for informanten og at dialogen ber preg av dette (Thagaard,2011:87-112). Forskar må leggje vinn på å vere open og mottakeleg for det den andre bringar fram, og stille seg i ein ikkje – vitande posisjon, men vere interessert i kunnskapen den andre sit med. Intervjuar si holdning til informanten har stor betydning for kor vel denne føler seg i intervjusituasjonen. Når forskar har lagt føringar for intervjusituasjonen og vidare samtaletema er forskar i eit makttilhøve til intervjuobjektet (ibid). Forskar bør leggja vinn på å minske makttilhøvet mellom dei. Om informanten føler seg vel i situasjonen, er det lettare å opne seg og fortelje til intervjuar (ibid).

Aktiv lytting er eit nøkkelord under intervjuet (Kvale,2007). Ulike oppfølgingsspørsmål kan skape meir utfyllande informasjon, nyansar og skildre svara betre og kan vere svar som bekreftar at intervjuar har tolka informanten rett, eller ein kan få fleire konkrete skildringar som gjer greie for informanten si meiningar og holdningar. Spegling ved å gjenta ord og setningar kan og vere ei hjelp for å sjekke ut at ein har forstått det den andre seier. Eit mål i intervjusituasjonen er å skape ei atmosfæren som er tillitsskapande og fortruleg mellom intervjuar og informanten (Thagaard,2011). Dette kan vere lettare å få til når intervjuar er fysisk til stades. Det krev også meir av intervjuar å gå inn på informanten si personlege sårbarheit. Dette var min bakgrunnsforståing når eg gjekk i gang med intervju.

For sjølv å bli litt tryggare i intervjusituasjonen, gjennomførde eg eit prøveintervju i forkant med ein god kollega av meg som er helsesyster i kommunen eg arbeidar i. Dette gav meg ei nyttig erfaring som heilt klart gav meg bedre utgangspunkt for å ivareta informanten. Eg gjennomførde 9 intervju og var fysisk til stades i alle 9 intervju. Eg hadde telefonsamtale med alle dei fire informantane på leiarnivå i forkant av intervju, der eg presenterte prosjektet mitt og avklara deltaking og tidspunkt for intervju. Denne første telefonsamtalen gjorde at vi fekk etablert ein god relasjon og presentert oss for kvarandre, noko som danna eit godt grunnlag for at begge partar var trygge på kvarandre før sjølv intervjuet skulle gjennomførast. Eg fekk ikkje same anledning til å samtale med grasrotnivået før intervjusituasjon, men eg hadde bygd opp intervjuguiden min slik at eg nytta dei fyrste fem minutta til å bli kjend med informanten gjennom å stille enkle spørsmål om utdanning og yrkeserfaring. I startfasen la eg ekstra vekt på å vere konsentrert og lytte aktivt for å skape ei god atmosfære og tryggleik for vidare gjennomføring av intervjuet. Under vegs i intervjuet formidla eg min interesse for informanten ved å lytte aktivt, med stor merksemd og eit ynskje om at informantane fortalde meir, slik bidrog eg til at informanten følte seg anerkjent og respektert. Dette skapte eit godt grunnlag for intervjusituasjonen. Min interesse for deira si opplevingar såg ut til å bety mykje. Undervegs i intervju starta prosessen med tolking og analyse av meningsinnhaldet. Eg noterte tankar og stikkord og merka viktige setningar og utsegn med ulike fargekodar.

Ved å reflektere over innhaldet og meiningsutsegn informantane formidla og bruk av oppfølgingsspørsmåla, vart mi forståing av temaene i intervjuguiden utvida. Informantane fortale utfyllande og ivrig om ulike erfaringar, tankar og refleksjonar kring arbeidstilhøve, arbeidssituasjonar og dei ulike rollene dei var i. Dei vart gjort kjend med mi tolking gjennom spegling av eigne utsegn, og i nokre tilfelle vart mi forståing korrigert.

Informantane uttrykte i etterkant av intervjuet at dei opplevde intervjusituasjonen som positiv og lærande. Som forskar kjende eg at det herska ei god atmosfære mellom meg og informantane. Eg hadde greidd å opprette ein god relasjon og vere bevisst mi framferd. Eg fekk gode tilbakemeldingar på mi evne til å vise interesse for det som vart formidla og at intervjusituasjonen hadde opplevast god og trygg for informanten. Mange gav også tilbakemelding på at intervjuet hadde berika dei sjølve med refleksjon og innsikt i eige arbeid og samhandling med andre. Dei uttrykte alle at dette var spanande og lærerikt å vere med på. Eg noterte eigne refleksjonane rett etter kvart av intervju til bruk i sikring av funn i det føreståande analysearbeidet.

### 3.3.4 Transkribering

Lydopptak er den mest vanlige måten å registrere svara på (Ringdal, 2007). Då vil ein kunne halde fokus på informanten og samtidig følgje opp svar denne gir. Ein vil og sleppe å notere under heile intervjuet. For å kunne gjere intervjuet tilgjengeleg for ei systematisk analyse må lydopptak skrivast ut som tekst. Dette bringar meg over i transkriberingsfasa. Mi analyse skulle vere temabasert og ha ei form som kategoriserte og fortetta den allmenne tydinga av det som vart sagt.

Etter ei grundig vurdering gjekk eg vekk i frå bruk av dataprogram i analysen. Årsaken til det var at eg var litt redd for å utelate utsegn som kunne ha betydning for det temaet eg skulle tolke vidare, og eg følte at eg hadde ein meir nærleik til informantane ved å nytte meg av sjølve transkripsjonane.

Eg transkribert intervjuet ordrett, med alle pausar og ... hm..og...hm... Denne fyrste transkriberinga av intervjuet gjorde eg i etterkant av at alle intervjuet var slutført. Fleire gjentekne høyringar vart føreteke, for å sikre at eg hadde fått med meg nøyaktig både det eg

og informanten sa. Totalt vart kvart intervju på mellom 60 til 90 minutt. Forskaren kan undervegs i transkripsjonen få tak i om spørsmåla i intervjuguiden er vorte nytta, i kva grad forskar har fråvike desse, og om spørsmåla som vert nytta som støtte i samtalen har påverka svara. I transkriberingsprosessen såg eg at spørsmåla i intervjuguiden fungerte godt. Undervegs i transkriberingsprosessen merka eg eigne refleksjonar med fargekode. Eg opplevde at dette var nyttig når eg skulle sikre funna til det føreståande analysearbeidet. Eg ende opp med totalt 144 sider med transkribert materiale som rå-materiale til det føreståande analysearbeidet.

### *3.4 ANALYSEPROSESSEN*

Formålet med analyse av tekstmaterialet er for det første å systematisere, ordne og komprimere datamaterialet, og for det andre å utvikle tolkingar av funna. Ei særlig utfordring med analyse av kvalitative data er at analyse og tolkingsarbeid gjerne skjer samtidig, ved å rydde opp i dataen føretar forskar og ei tolking av desse.

Å analysere er vidare ein prosess der forskar får meining ut av dataen som er innsamla. Heilskapen blir delt opp i bitar for deretter å bli analysert, slik at dei einskilde delane kan bidra til ei djupare, heilskapleg forståing av fenomenet som vert studert (Thagaard,2011). Det er i fylgje Thagaard, viktig å utdjupe dei funna som det har kome mange utsegn om, og tyngda i analysedelen bør bestå av dette. Å lausrive tekstbitar frå sin opphavlege samanheng, når tekstar frå ulike informantar vert samanlikna, er og ei innvending mot kvalitative analyser og temasentrert tilnærming. For å ivareta eit heilskapelege perspektiv er det difor viktig at informasjon frå kvar einskild informant settast inn i den samanhengen som utsnitte av teksten var ein del av (Ibid). Med tanke på at eg har valt eit fenomenologisk forskingsperspektiv, ynskjer eg å oppnå ein djupare forståing i den enkelte leiar og grasrotnivå sine erfaringar og tankar kring tverrfagleg samhandling til beste for barnet og har difor valt ei temasentrert analytisk tilnærming.

Dei fleste kvalitative data bygger på prinsippet om dekontekstualisering og rekontekstualisering (Thagaard,2011:180): Vi lesar data på mange ulike måtar, med sikte på å



få auge på ulike versjonar av dei svara som materialet kan gi. Dekontekstualisering tillet oss midlertidig å lyfte ut delar av stoffet og sjå nærare på det saman med andre element av materialet som seie noko om det same.

Thagaard deler inn analyseprosessen i to fasar, den *skildrande fasen* som omhandlar dekontekstualisering av teksten og den *tolkande fasen* som omhandlar å rekontekstualisere teksten.

### 3.4.1 Temasentrert analyse

Temasentrerte tilnærmingar er presentasjonar av datamateriale der tema er i fokus. Analysen vert basert på ei samanlikning av informasjon om kvart av temaene frå alle informantane. Gjennom ei slike samanlikning kan forskar utvikle ei meir djuptgåande og heilskapleg forståing av kvart tema (Thagaard,2011:171). Kvart tema vert representert som ei analytisk eining. Det er fleire måtar å systematisere intervjuetekstar på. Måten materialet delst inn på, og dei omgrepa forskaren nyttar, reflekterer den forståinga forskaren utviklar i høve dataen. Den temasentrerte tilnærminga deler tekstane inn i kategoriar. Desse kategoriane representerer dei sentrale temaene i undersøkinga. Det vert viktig at informasjonen er samanliknbar sidan samanlikning er eit hovudpunkt i denne analysemetoden. Då må dei kategoriane vi skal analysere inneha utfyllande informasjon frå alle informantane (Thagaard,2011)

For å avgjere kor detaljerte skildringane skal vere for kvar kategori vert det viktig å vurdere mønstera i den informasjonen materiale gir av same tema. Det er viktig å komme fram til eit passende tal kategoriar sidan samanlikning mellom informantane er i fokus. For mange gir manglande oversikt. For få kan bety at informasjon går tapt (Ibid). Om datamaterialet innehar mange einingar, vert det viktig å finne fram til ein systematisk måte å organisere og samanlikne desse på. Thagaard viser til Miles & Huberman (1994:239-244), som argumenterer for bruk av *matriser*, fordi dei gir eit visuelt bilete av *mønstera eller tendensane* i materialet og difor veileigna til å gjere samanlikningar mellom data frå ulike informantar eller samhandlingssituasjonar.

### 3.4.2 Matriser

Matriser gjev god og systematisk oversikt over informasjon frå ulike informantar om same tema. I matriser vert eit utsnitt av teksten sortert i ulike kategoriar. Miles & Huberman er blitt kritisert for å dele opp og lausrive teksten frå sin opphavlege samanheng. Dette kan ein sikre ved å ta i vare det fortolkande perspektivet og nytte matriser i kombinasjon med ei meir heilskapleg tilnærming, seier Thagaard (2011), og viser til to typar matriser, den *skildrande matrisen* og den *tolkande matrisen*.

### 3.4.3 Skildrande matrisen

I den temasentrerte tilnærminga inneber som sagt analysen av datamaterialet at teksten delast inn i kategoriar. Oppdraget i analysen er altså å hente fram faktorart som angår fleire enn det ein skilde individ som teksten representerer. Sagt på ein anna måte, vi utforskar kvart tema ved å samanlikne informasjon frå ulike informantar.

Dei omgrepa vi nyttar til kvar av kategoriane, har referanse til temaet kategorien omfattar. Thagaard seier at omgrepa av kvar kategori klassifiserer dataen samtidig som dei reflekterer den forståinga forskaren utviklar med blick på datamaterialet. Den skildrande fasen gir ein fyrste orden og oversikt over datamaterialet og ei skildrande matrise kan hjelpe til å lage slik orden og oversikt. Teksten dannar grunnlaget for å korleis vi utviklar matriser. Tekstutdraga i matriser er fortetta, slik at berre informasjon som er relevant for temaet er teke med (Thagaard,2011:173). Det er viktig at vi i matrisa skil den skildrande teksten frå den vurderande teksten. Den vurderande teksten markerast som kursiv. Dei vurderande tekstane vert nytta i den tolkande fasen. Den skildrande matrisa er knytt til tidleg fase i analyseprosessen. Ein kan framstille matriser på ulike måtar, men den vanlege måten å utarbeide ei matrise på er å presentere einingane (temaene) vertikalt og skildre kategoriane i undersøkinga horisontalt. Den horisontale inndelinga gir grunnlag for å analysere tilhøvet mellom temaene i materialet (Ibid).

På grunn av plass er det viktig å konsentrere teksten som skal inn i ei matrise. Men for at matrisa skal kunne bidra til å utvikle ei forståing av datamaterialet, må tekstinnhaldet vere meiningsberande. Det gjer ein ved å strategisk sjå etter dei gode sitata og inkludere desse i matrisa.

#### 3.4.4 Tolkande matrisen

I den tolkande fasen arbeider forskar mot å skaffe seg ein djupare forståing av datamaterialet som gir grunnlag for å utvikle teoriar og omgrep. I denne fasen kan tolkande matriser nyttast. Poenget med dei tolkande matrisene er å analysere datamaterialet på ein slik måte at det gir grunnlag for ei forståing av tendensar i materialet, dette kan ein gjere ved å knytte omgrep til teksten som bidreg til å utvikle ein forståing av teksten sitt meiningsinnhald (Thagaard, 2011:180). Thagaard seier, at når vi reflekterer over dataen sitt meiningsinnhald inneber det ei rekontekstualisering av teksten, fordi temaene kategoriane omhandlar, vert sett i ein teoretisk samanheng. Dette vart mi bakgrunnsforståing når eg så gjekk i gang med analysearbeidet.

#### 3.4.5 Framgangsmåte i analyseprosessen

Datamaterialet i mitt prosjekt er leiarane og grasrotnivået sine historier om opplevingar, tankar, holdningar og verdisyn, men og eksisterande teori om korleis den sosiale praksisen i ein institusjon eller organisasjon vert regulert gjennom underliggande tankemønster, normer, verdiar, konvensjonar og reglar som styrer menneskeleg åtferd og nyare former for «governance» som ny offentleg styring- og forvaltningsform, men også teori kring temaet omstilling, leiaråtferd og endringsleing i offentleg og privat sektor. Slik er prosjektet mitt ei komplimentær undersøking, der ulike funn og teori kan settast saman, for å auke kunnskapen om fenomenet (Befring,2007).

Gjennom analyse av datagrunnlaget vil dette gje meg relevant informasjon om mønster som pregar måten dei ulike instansane kommuniserer og samhandlar med kvarandre, mellom nivå og seg i mellom. Allereie under intervjuet kom det fram informasjon som gjorde at eg begynte

å danne temaer i hovudet som kunne være sentrale i analysen. Thagaard (2011) peikar på at analysefasen startar allereie under sjølve intervjuet. Med tanke på at temaene tidleg kom i fokus i undersøkinga, valde eg som sagt å nytte temasentrert analytisk tilnærming som analysemetode for mitt datamateriale. Eg har etter beste evne prøvd og fylgje oppskrifta i analyseprosessen ovanfor og skissert min framgangsmåte i to fasar og fem trinn. Den skildrande og fortolkande fasen. Trinn 1-3 er prosessar i den skildrande analytiske fasen og trinn 4 og 5 er i den fortolkande analytiske fasen.

*Trinn 1: Å danne meg eit heilskapleg inntrykk – frå villniss til temaer*

Rett etter intervjuet starta eg transkriberinga. Eg noterte tankar og idear frå intervju situasjonane med fargekode i det transkriberte materialet, til bruk i seinare tolkingsarbeid. Eg gjennomførde fleire gjentekne høyringar av intervjuet, for å sikre at eg hadde fått med meg nøyaktig både det eg og informanten sa. Så valde eg å la transkripsjonane ligge ei stund, slik at heilskapen av intervjuet fekk modne. I første trinn av analysen skulle eg gjere meg kjent med datamaterialet. Eg skreiv ut alle intervjuet og leste gjennom dei for å skaffe meg eit heilskapleg bilete av materialet. Eg såg etter temaer som var i høve til problemstillinga og gjorde ei oppsummering av inntrykket eg satt att med. Eg spurte meg sjølv kva temaer eg skimta i materialet som kunne belyse samhandling og belyse fremjande og hemmande faktorar. Det kom fram mange felles faktorar og tema mellom grasrot og leiarnivå. Eg såg at intervjuguiden hadde fungert godt etter intensjonen og tre hovudtemaer peika seg ut. Desse tre hovudtemaene inneheld utfyllande informasjon frå alle informantane mine og det vart naturleg for meg å kategorisere tekstane mine etter desse. Eg gav kategoriane desse omgrepa:

- Organisering
- Verdigrunnlag
- Leiing og forankring

*Trinn 2: Meiningsfortetting av tekst sortert i hovudkategoriar*

For å avgjere kor detaljerte skildringane skulle vere for kvar av dei tre kategoriane, vart det viktig for meg å vurdere mønstera i informasjonen materialet gav av same tema. Eg gjorde så

ei meningsfortetting av tekstane innafor kvar av dei tre hovud kategoriane ovanfor. Ein for kvart av nivåa.

### *Trinn 3: Vidare kategorisering i underkategoriar (analytiske einingar)*

I tredje trinn av analysen gjorde eg ei ny kategorisering innafor kvar av hovudkategoriane og kom fram til mange undertema og faktorar som kunne belyse problemstillinga mi på eit djupare grunnlag og som også var framtreddande for mange av informantane. Dette vart nye analytisk einingar eller underkategoriar under dei tre hovudkategoriane. Eg kom fram til 8 nye analytiske einingar (underkategoriar) som eg gav namna.

- Struktur og arbeidsmåtar
- Rolleavklaring og informasjon
- Kompetanse og innsikt
- Foreldremedverknad
- Verdier og holdningar
- Forankring og medarbeidarskap
- Leiing
- Tillit

I arbeid med ytterlegare meningsfortettingar av tekst for kvar av underkategoriane, jakta eg på gode sitat som var skildrande for funn hjå fleire av informantane innafor kvar kategori. Desse markerte eg med fargekode. Vidare markerte eg med anna fargekode sitat som eg fant som var sjeldne, men som eg opplevde som viktige og belysande for problemstillinga mi. Eg jakta og på dei *tjukke skildringane* som var tekst som kunne formidle mi fortolking. Desse vurderingar markerte eg med *kursiv* skrift. Eg arbeida så ut meningsfortetta tekstar som vert presentert i kapittel 4.

I kapittel 4 viser eg ei framstilling av sentrale funn i analysen som kan belyse problemstillinga mi og tekstane vert organisert etter dei tre hovudkategoriane i analysen. Eg nyttar sitat som er gjeldande for mange av informantane til å bekrefte innhaldet i tekstane og som markerer funn.

For å skaffe meg oversikt og gjere samanlikningar mellom einingane utarbeida eg ny matrise. Dette bringa meg over i det Thagaard kallar den fortolkande fasen og 4. trinnet i analysen.

#### *Trinn 4: Identifisering av likskap og ulikskapar mellom einingane i matrisa*

Dette er den fasa Thagaard kallar den fortolkande fasen. Eg gjorde ei rekontekstualisering av dei analytiske einingane som eg hadde trekt ut som funn i trinna 1.-3. Eg prøvde så å skaffe meg ei djupare forståing av datamaterialet ved å sjå etter samanhengar mellom teori og data. For å skaffe meg god og systematisk oversikt over dei mange underkategoriane, organiserte eg dei inn i som sagt ei ny matrise. Hovudkategoriane med dei einskilde informantane vart organisert horisontalt og dei ulike analytiske einingane eller underkategoriane vertikalt. Desse underkategoriane vart funn i analysen.

På grunn av plassen i matriser vart det viktig å konsentrere teksten som skulle inn i matrisa. For at matrisa skulle bidra til å utvikle ei forståing hjå meg som forskar for datamaterialet, måtte eg sikre at teksten i matrisene var meiningsbærande. Berre det som var relevant for kvar underkategori vart teke med i matrisa og eg inkluderte dei fargekoda skildringane som var gjeldande for fleire informantar og som belyste temaet. Dei skildringane som eg fant som var sjeldne men som var viktige for temaet, samt dei tjukke skildringane markert som kursiv vart og tatt inn i matrisa.

Eg utarbeida to like matriser, ei for kvart av nivåa. Matrisa tvang meg til å tenke gjennom kva eg hadde av materiale, samtidig som måten eg hadde sette denne opp på, var med å vise mønstera i svara til dei ulike informantane. Fordelen med dataoppsettet var at det var forholdsvis enkelt å halde ei systematisk oversikt og i tillegg kunne eg flytte på dataene på en rask og enkel måte. Ulempa med å dele opp dataen og kategorisere dei på denne måten, var at eg stod i fare for å redusere konteksten for kvar einskild informant, ved å lausrive tekstane.

#### *Trinn 5: Tolking av funna*

For å ivareta det heilskapelege perspektivet vart det viktig for meg på nytt lese gjennom intervjutekstane til den einskilde informanten å vurdere informasjonen frå den einskilde opp mot samanhengen som tekstutsnittet i matrisa var ein del av. Eg såg etter kva som var likt å ulikt mellom einingane og nivåa. Kva var det som hemmar og fremjar samhandlinga. Vidare

arbeida eg med å knytte teorigrunnlaget mitt til å belyse tolkingane og vurderingane mine. Dette drøftingsarbeidet vert presentert i kapittel 5.

### *3.5 EIGA FØRFORSTÅING*

I alt forskingsarbeid der ein vel tema og problemområde utifrå eiga interesse, har ein alltid med seg ei førforståing om temaet (Fuglseth,2007). Fuglseth seier at denne førforståinga må forskar vere bevisst på i heile forskingsprosessen, slik at ikkje data, funn og analyse vert farga av eigne synspunkt (ibid). Gadamer, ein kjent tysk filosof meiner at den bakgrunnen vi har med oss har relevans for korleis vi forstår nye fenomen. Han kalla bakgrunnen som førforståinga eller for- dommar. Gilje og Grimen nemner fire komponentar som har relevans for vår før-forståing. Det er språket og omgrepa, trusoppfatting og individuelle personeleg erfaringar (Gilje &Grimen,1998).

Eg har ein tanke om at ikkje alle barn i skulen vert godt nok teken i vare på som heilt menneske og at skulen vert styrt av eit tankesett der barnet er problematisk og at nokon må finne ut kva som er galt med barnet. Eg har tankar om at skulen i stor grad jobbar individ- og problemorientert for å løyse problemstillingar kring utsette barn og i mindre grad systemorientert og heilskapleg med læringsmiljøet i samhandling med andre faginstansar. Eg freistar å få tak i leiarar og dei ulike fagprofesjonane si oppleving av tverrfagleg samhandling og tilrettelegging for samhandling kring utsette barn i skulen. Gjennom arbeidet med undersøkinga mi vonar eg å auke min kunnskap kring temaet og eg er open for å endre eigen synsstad, og utfordre eiga førforståing.

Ein styrke for undersøkinga mi er at eg gjennom eigen jobb har god kjennskap, erfaringar og kompetanse om oppvekstsektoren og dei utfordringar ein kan møte på i tverrsektoriell samhandling. Denne kunnskapen og desse erfaringane var med i utforminga av intervjuguiden og gav meg tryggleik i møte med informantane og i intervjusituasjonen. Ei svakheit er eg kan ta ting for gitt (Thagaard,2011).

### 3.6 VALIDITET OG RELIABILITET

Thagaard (2011) skriv at den som gjennomfører undersøkinga bør tenke på reliabilitet og validitet gjennom heile undersøkingsprosessen. Thagaard viser til Postholm (2010), som hevder at desse tradisjonelle krava i kvalitativ forskning er problematiske, på grunn av at situasjonane intervjuet oppstår i er ein unik tidsbestemt situasjon. Thagaard (2011) påpeikar at kvalitet må vurderast ut frå kva datamaterialet skal nyttast til. For min ståstad gjeld det å belyse korleis leiarnivå og grasrotnivå forstår, legg til rette for og opplever tverrfagleg samhandling mellom dei ulike instansane til beste for det utsette barnet i skulen og kva dei opplever hemmar og fremjar slik samhandling. Dei historiene leiarnivå og grasrotnivå kom med under intervjuet kan vere nyttig som ei vurdering for den kommunen dei høyre til og andre kommunar i arbeid med utvikling av meir heilskaplege tenester til beste for utsette barn og unge i skulen. Men også andre arenaer kor tverrfagleg samhandling kan vere med på å påverke eit meir heilskapleg tenestetilbod

#### 3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet viser vanlegvis til undersøkinga si truverde. Undersøkinga skal vere utført på ein truverdig og tillitsvekkande måte. Kriterie på reliabilitet er at resultata som har kome fram i undersøkinga kan reproduserast og gjentakast om ein anna forskar bruker dei same metodane (Thagaard,2011:198-202). Reliabiliteten styrkast ved å ha gode refleksjonar over val av framgangsmåte, samt gode og fylldige skildringar frå tolkinga av materialet. På denne måten kan ein avklare forskar sin relasjon til informanten, samtidig som lesaren vil få moglegheit til å forstå ut frå same perspektiv som forskaren. Vi kan seie at vi gjer tolkinga *gjennomsiktig(ibid)*. Det som er viktig er kor konsekvent undersøkinga er gjennomført og relativt stabil den er over tid og på tvers av forskarar og metodar (Thagaard, 2011).



### 3.6.2 Validitet

Validitet vert knytt til gyldighet av dei tolkingane eg som forskar har kome frem til. Innafor kvalitativ forskning har validitet å gjere med i kva grad ein metode undersøker det som skal undersøkast og kor pålitelig denne er (Kvale, 2007, Thagaard, 2011). I fylgje Thagaard (2011) er det ein nær samanheng mellom kva teoretisk ståstad forskaren har, kva metode som er valt, kva spørsmål som blir stilt, og måten materialet har blitt samla inn på, analysert og tolka på. Ein høg validitet og truverde er avhengig av at lesaren klarer å følgje med gjennom hele forskingsprosessen. Tolgingsvaliditeten er avhengig av kor vidt det forskaren tolkar omkring meiningar, vurderingar og konsekvensar stemmer med det informantane uttrykker (Thagaard, 2011). Eg la inn mykje arbeid i intervjuguiden, for å kunne få gode og meiningsberande svar under sjølve intervjuet. I tillegg kom eg med oppfølgingsspørsmål undervegs i intervjusituasjonen om noko var uklart eller eg ynsket å vite meir. I tillegg kunne eg stille spørsmål om ting som var uklart undervegs intervju.

Transkripsjonsmaterialet og feltnotatane gav grunnlag for analyseprosessen, på bakgrunn av det teoretiske rammeverket. Eg prøvde også å vere bevisst på å ha med Thagaard (2011) sine tips om at validiteten kan aukast ved at informanten sine eigne ord og fortellingar utgjer hovudtyngda av materialet som vert lagt til grunn for tolkingane og analyse. Eg prøvde så godt som mogleg å ha ei objektiv rolle, kor eg prøvde å legge mine følelsar og tankar omkring temaet til side, slik at eg ikkje overfortolka dei positive og negative utsegna om tverrfagleg samhandling.

Eg brukte tid på å tenke ut kva framgangsmåte eg skulle nytte for å komme så djupt inn på leiarnivå og grasrotnivå, og som ville gje eit best mulig svar på mi problemstilling.

Intervjuguiden og den strukturerte intervjuforma gav meg moglegheit til dette og å kunne sjå samanhengar mellom det dei to nivåa fortalte om sine opplevingar i intervjuet og korleis det var i røyndommen.

Eg har freista å synleggjere alle mine val og skildringane i forskingsprosessen, ved å klargjere dei ulike trinna i forskingsprosessen som bakgrunn for val av teori, metode, analyse og tolkingsprosess. Dette i den grad det let seg gjere, og eg vil og gjere det i delane som følgjer.

### *3.7 FORKINGSETISKE UTFORDRINGAR KNYTT TIL METODE*

Dilemmaet ved at eg som forskar har teieplikt og skal handsame opplysningane konfidensielt er viktig å drøfte. Vi har etiske normer og reglar som seier korleis vi bør handle, og kva som er verdig og akseptabel framferd når det gjeld ivaretaking av informantar og handsaming av sensitive opplysningar (Thagaard,2011, Befring, 2007). Eg som forskar må gjere meg opp vurderingar kring ulike forskingsdydar. Dette bringar meg vidare til etiske drøftingar kring mitt prosjekt.

Ny forskingslov frå 2007 handsamar etikk og truverd i forskning ([www.etikk.no](http://www.etikk.no)). All forskings- og studentprosjekt som inneber handsaming av personalopplysningar skal meldast til Norsk samfunnsvitenskapleg datateneste (NSD). Ved å intervju leiarar og grasrotnivå med tenester knytt til barn og unge kan ein få innblikk i barn og unge sin livssituasjon utan at ein treng vite noko om desse. Alle informantane var over 18 år. Prosjektet medførde difor ikkje meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysingslova § 31 og 33 (NSD). I kvalitativ forskning vektlegg ein nærleik og ein går i djupna for å få rike og gode skildringar frå informanten. Denne tette kontakten kan stille spesielle krav til forskaren sitt etiske ansvar. Eg var kjend med at masteroppgåveprosjektet skulle meldast til Norsk samfunnsvitenskapleg datateneste AS (NSD). Den 28. september 2013, tok eg kontakt med NSD via telefon og sende inn meldeskjema elektronisk. Eg la ved kopi av utarbeida intervjuguide, informasjonsskriv og samtykkeskjema. Den 11. oktober 2013 fekk eg godkjenning av igangsetjing av undersøkinga mi. (sjå vedlegg

#### **3.7.1 Informert samtykke**

I eit forskingsintervju har forskar plikt til å informere om føremålet i studiet slik at informantane er vel vitande om kva dei deltek i. Den einskilde informanten har moglegheit til å avbryte si deltaking under heile prosjektet. Forskar kan ikkje gjennomføre studiet utan informanten sitt samtykke. Dette studiet er basert på eit intervju med kvar informant på rundt 60 til 90 minutt pr. intervju. Alle informantane fekk god informasjon om føremålet under

førespurnaden om å vere med i prosjektet. Dei fekk moglegheit til å tenke over om dei ynskte å delta. Deretter kontakta eg dei for å få ein avgjersle om deltaking. Eg hadde på førehand sendt ut informasjonsskriv om studiet sitt føremål, bruk av metode, samt eventuelle mulige negative konsekvensar ved deltaking. I skrivet vart det informert om anonymitet og konfidensielt og frivillig deltaking. I starten av kvart intervju fekk informantane utdelt samtykk skjemaet og ei påminning om føremålet med prosjektet mitt, anonymitet, konfidensielt og frivillig deltaking. Eg fekk så eit skrifteleg samtykke av den einskilde informanten før eg gjekk i gang med intervjuet, eller rett i etterkant av intervjuet. Eg informerte også om at dei hadde moglegheit til å trekke seg i ettertid.

### 3.7.2 Konfidensialitet

Alt forskingsmateriale skal handsamast konfidensielt. Gjenbruk av materiale kan ikkje tillatast utan at informantane som deltok godkjenner det (Thagaard,2011). I dette studiet er både informantane og kommunen anonymisert. Etter slutføring av intervjuet gjorde eg ei re-koding av informantane og gav dei kvar sin bokstav frå alfabetet som namn. Slik har eg sikra anonymiteten for informantane. Intervjuet vart tatt opp på lydband og vart lagra på minnepenn i låsbar skuffe slik at materialet ikkje skulle komme på avvegar via datanettverket. Dei vart sletta rett etter transskriberinga av opptaka var ferdige.

Ein må trø varsamt med informantane og handsame opplysingar med respekt. Sinnelagsetikk legg vekt på kva føremål ein har med prosjektet sitt. Det er vesentleg å ha eit godt føremål med eit prosjekt som rører ved andre menneske (Befring, 2007). Forskar si rolle og hensikt er viktig å reflektere over, samtidig som formidling av funn ikkje må bringe fram skadeverknadar for informanten. Forskaren studerer informanten sin situasjon utanfrå. Forskaren sitt perspektiv vil ofte vere ulikt frå informanten si forståing av situasjonen (ibid). Dei etiske problema dette reiser, er knytt til informanten si oppleving av forskaren si forståing (ibid). Å vere tru mot data er eit viktig validitetsspørsmål, at forskar brukar datamaterialet i tråd med informanten si formidling og gjengi utsegn korrekt og ikkje endrar sitat. Det siktrar at meiningsinnhaldet informanten formidlar ikkje vert forringa og gitt ei ny mening

(Thagaard, 2011). Kvale (2007) meiner at etisk plikt er å markere tydeleg skilje mellom forskaren sitt eige perspektiv og presentasjonen av den forståelsen informanten har av sin situasjon. Eg har etter beste evne prøvd å etterleve desse etiske krava.

### 3.7.3 Konsekvensar av deltaking

*“Viskapens etos må fylgje ein forskar i alt sitt arbeid for å ta i vare informanten på ein god måte”* (Ringdal,2007). Eg som forskar har eit viktig ansvar for å ta i vare den psykiske helsa til informantane som vert delaktige i mitt prosjekt. Det er og viktig at alt datamateriale som vert framstilt i ein ferdig rapport tek i vare kravet om anonymitet (Ringdal,2007), Eit forskingsetisk dilemma som er sentralt å drøfte, er korleis eg som forskar kan ta i vare informantane som deltek i undersøkinga på ein god måte. Det er nokre etiske problem knytt til korleis utval av informantar føregår. Utgangspunktet er at forskaren skal arbeide ut frå ein grunnleggande respekt for menneskeverdet. Det inneber blant anna at det må stillast konkrete krav til forskingsprosessen for å sikre at dei som deltek har fridom og sjølvråderett og er beskytta mot skade og tryggleik for privatlivet og familien. Dei som deltek i forskning skal sikrast mot fysiske og psykiske skader av forskinga. Spesielt sensitive tema i intervjuet- og spørjeskjemaundersøkingar kan gje skadeverknadar. Denne type spørsmål kan sette i gang eller forsterke negative tankar hjå einskildpersonar (Thagaard,2011). Når det gjeld val av problemstilling, er det viktig å vurdere dei etiske implikasjonane ved å studere bestemte grupper (Thagaard,2011:63). Eg meiner at mi forskning ikkje vil inneha slike etiske implikasjonar for mine informantar då leiarar og fagfolk på grasrotnivå studerast med blick på ein situasjon som er ganske typisk i ein skule og kommune. Andre etiske val har eg freista å trekke fram der det fall naturleg tidlegare i oppgåva, og nokre val vert reflektert over avsluttingsvis i den siste delen av oppgåva.

### 3.7.4 Konsekvensar av utval

Val av kommune i studiet var basert på at kommunen hadde gjort omorganiseringar og alle tenester kring barn og unge var samla i ein sektor og det var oppretta eit Familiens hus som skulle fungere som systemoverbygning for tverrsektoriell samhandling. Dette var for meg ei

ukjend form for tenesteorganisering som eg ynskte å finne ut meir om. Om valet hadde vore ein kommune med meir tradisjonell hierarkisk organiseringsform vil eg ikkje så vekk i frå at vurderingane ville vore eit anna med anna utval basert på same utvalkriterium. Informantane på grasrotnivå vart rekruttert av eigne leiarar. At deira fortellingar kunne fått eit anna innhald om dei vart rekruttert utan leiarane deira kjende til at dei deltok, kan eg heller ikkje sjå vekk ifrå.

## 4. PRESENTASJON AV ANALYSE OG FUNN

I dette kapitlet presenterer eg funn frå intervju med dei fire leiarar og dei fem fagprofesjonsutøvarane på grasrotnivå i oppvekstsektoren i ein kommune. Målet var å få svar på problemstillinga mi:

***Korleis samhandlar kommunale instansar til beste for det utsette barnet i skulen? Kva hemmar og fremjar slik samhandling?***

Fokuset i presentasjonen vert på system og organisering, verdiar og holdningar, leiing og forankringsarbeid. Thagaard (2011) kallar denne fasa for den deskriptive fasen.

Djupneintervju med dei ni informantane mine utgjorde eit samla transkribert rå-data materiale på 144 sider som eg skulle nytte i analysearbeidet mitt. Eg kan trygt seie at eg bada i data, slik Goodson (2000) omtalar arbeidet med innsamla materiale frå informantar. For å komme fram til desse fellestrekk og temaene i det transkriberte materialet, har eg vore på jakt etter funn, som var felles for informantane og som såleis vart bakgrunn for tema som kunne trekkast fram som hovudfunn og fellestrekk i tekstane (Thagaard,2011). Slik sikra eg at temaen som informantane hadde lagt vekt på, kom fram i lyset. Vidare gjorde eg ei kategorisering av funna som var sentrale i undersøking og som kunne knytast til sentral teori, dvs ei meiningskategorisering utifrå meiningsinnhaldet (Thagaard,2011) i datamaterialet. Eg har organisert funna under dei tre hovudkategoriane:

1. Organisering for heilskapleg tenking
2. Verdigrunnlag
3. Leiing og forankring

Den einaste tolkinga eg har gjort i denne delen av oppgåva, er å gje ei meiningsfortetting av innhaldet av dei underkategoriane eg har kome fram til i analysearbeid, og data vert presentert i tversgåande skildringar.

Informantane hadde erfaring frå sektoren som er blitt studert og kan betraktast som enten kompetente eller kyndige leiarar og fagfolk (Benner,1984). Ut i frå Benner sin teori, er det difor sannsynleg at dei kan skildre sine erfaringar relatert til studiet sitt tema. Dei vil også

truleg vere i stand til å skilje utfordringar dei har møtt i samhandling- og samarbeids situasjonar, frå utfordringar knytt til andre problemstillingar. For å ivareta anonymiteten til informantane har eg gitt leiarane store bokstavar frå A-D. Av anonymitetsomsyn vert sektorleiar presentert på lik linje med einingsleiarane. Grasrotnivået har fått bokstavar frå a-e.

Fyrst vert funn presentert og ei samanlikning mellom leiar- og grasrotnivået vert gjort. Til slutt ei kort oppsummering og organisering av dei viktigaste funn opp mot problemstillinga. Eg har i forkant, lest gjennom alle intervju på nytt for å skape meg eit heilskapleg inntrykk av den einssilde informanten, jfr. Thagaard,2011:173).

#### ***4.1 DEN DESKRIPTIVE FASEN***

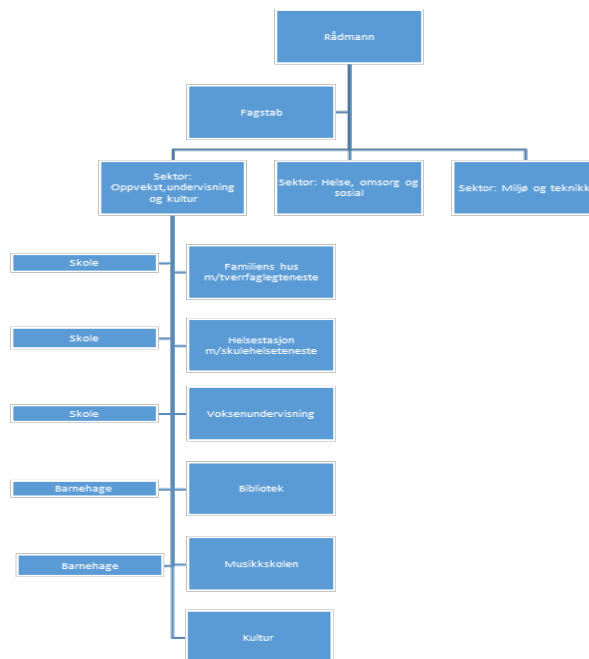
Leiarnivå og grasrotnivå vert skildra kvar for seg idei meiningsfortetta tekstane og eg gjer ei samanlikning mellom dei. Slik får eg fram eit heilskapleg bilete av informantane og samanhengar mellom dei to nivå. Eg har nytta litt *tal* og mest omgrep som *fleire/fleste, alle* og *mange*, når eg viser til tal informantar. Årsaken er at eg ikkje ser tall som hensiktsmessig i ei slik lita gruppe og eg har ynskt å komme nærare dei enkelte si oppleving i tråd med fenomenologisk tilnærming. Dette av den grunn at dette er ei lita gruppe og det kan være lett for tilsette og dei som har vore med i undersøkinga å tenke seg fram til kven som sa kva, om eg viser til tal.

##### **4.1.1 Organisering for heilskapleg tenking**

Dette underkapittelet belyser korleis formell og uformell samhandling er lagt til rette i organisasjonen for å ivareta barnet, og omhandlar leiarane og grasrot sine skildringar av formelle og uformelle system og strukturar for tverrfagleg samhandling i sektoren og grasrota si oppleving av denne tilrettelegginga.

Eg vil først gi ei kort oversikt over kommunen si formelle organisering. Kommunen var formelt organisert med rådmann og tre sektorar. Dei tre sektorane var: sektor for Oppvekst, undervisning og kultur, sektor for Helse, omsorg og sosial og sektor for Miljø og teknikk. I

tillegg var det ei eiga stabseining som var organisert direkte under rådmannen. Kvar sektor hadde eigen sektorleiar. Under kvar sektor var det einingar med egne einingsleiarar. Under sektor for Oppvekst, undervisning og kultur som var alle tenester knytt til barn og unge frå 0-20 år etablert som egne einingar med egne einingsleiarar. Desse einingane var: skular, barnehagar, skulefritidsordning, vaksenopplæring, kultur og kulturskolen, bibliotek og Familiens hus.



Figur: Organisasjonskart for kommunen og sektor for Oppvekst, undervisning og kultur

Dei overordna formelle styringssystema for sektorane var: Eit fireårig overordna handlingsprogram og årsbudsjett for kommunen sine tre sektorar, verksemdsplaner, årshjul og årsmeldingar for kvar eining.

## System

I sektor for Oppvekst var det etablert ei eiga eining som vart kalla “Familiens hus”. Pedagogisk psykologisk teneste, barnevern, kommunepsykolog og familierettleiarar var samla i denne eininga. I eininga var det etablert ei tverrfagleg teneste som var eit låg-terskeltilbod med føremål om å vere tett på og levere tenester til skule- og barnehage og arbeide førebyggjande. Familiens hus og tverrfagleg teneste var sektoren sitt overordna system for



tverrfagleg samhandling og samarbeid kring barn og unge i kommunen og skulle ta opp i seg tverrfagleg samhandling som arbeidsmåte for sektoren. Familiens hus var etablert i kommunehuset. Kommunepsykologen hadde kontorstad i helsestasjonen sine lokale og pendla fram og tilbake mellom familiens hus på kommunehuset og kontoret ved helsestasjonen. Helsestasjonen hadde vore ein del av Familiens hus, men var trekt ut som eiga eining. Samarbeidsproblem var gitt opp som årsak. Det var vedteke å bygge eit eige fysisk bygg for Familiens hus, men det var førebels ikkje økonomi til dette. Det var ei felles forståing hjå leiarane og grasrotnivå i sektoren om Familiens hus med tverrfagleg teneste var vegen å gå for å få til den gode samhandlinga mellom instansane. Informant C sa:

*“Kontakt er meir retta mot Familiens hus og tverrfagleg teneste. Det er eit fantastisk tilbod i vår kommune. Det er veldig låg terskel å ta kontakt og vi oppnår rask kontakt.: Vi har felles forståing for dette er vegen å gå “.*

Skulehelsetenesta hadde vore ein del av Familiens hus, men var trekt ut og etablert som eiga eining i sektoren. Tre av leiarane sa at det var på grunn av samarbeidsproblem. Mange var oppteken av at helsestasjonen måtte bli ein del av huset igjen fordi den fysiske avstanden var hemmande for samarbeidet og kommunikasjonen. Ein leiar meinte at det var feigheit i systemet til å ta tak i problemet og at det vart feil fokus å sjå på einskildpersonar i staden for å handtere problemet som systemisk feil. Den lettaste løysinga hadde blitt å trekke helsestasjonen ut. Ein av dei meinte at det måtte leggest nokre klare premisser i botn for at Familiens hus skulle kunne bli den tenesta som den var tenkt skulle vere. Informant A sa det slik:

*“Vi fekk samarbeidsproblem og det vart mykje kartlegging fram og tilbake. Fokuset vart knytt til personar i staden for å sjå det litt ovanfrå som eit system som kanskje ikkje fungerte etter intensjon. Det er feil på begge sider og det er mykje som ikkje har vore godt nok avklara frå starten av”.*

Barnet sitt beste og utvikling av meir heilskaplege tenester var det klare fokusområdet, og det var dette perspektivet som skulle forme Familiens hus sine tenester og utvikle dei som

tenestelevrandørar. Tre av leiarane presiserte at det var barnet sitt beste som var styrande for kva tiltak som skulle settast i verk, og tenestene og fagfolka måtte tilpasse tiltaka til barnet sitt behov. Informant B sa:

*«Vår målsetting er å utvikle våre tenester ut i frå dei problema barna opplever. Det er barnet sitt beste som definerer korleis vi skal utvikle oss»*

Sektoren hadde utvikla felles system for tilvising og innmelding av problemstillingar og otte knytt til barn og unge i kommunen. Dei nytta eit felles tilvisingsskjema og skjemaet vert send til Familiens hus ved leiar. Tilvisinga vart handsama og drøfta i det tverrfaglege teamet og avklaringar av type hjelp og tiltak vart gjort. Sektoren hadde også utarbeida felles prosedyrar og skjema ved innhenting av informasjon og samtykke. Ein av leiarane sa at systemet ved å melde til Familiens hus og tverrfagleg teneste opplevde dei som tungvindt og fagkompetansen dei satt med vart ikkje vurdert god nok ved at tverrfagleg teneste skulle sitte å gjere nye vurderingar når vurderingar allereie var gjort. Dett hadde ført til uheldige sperrelinjer og tersklar mellom tenestene. Informant A sa:

*«Vi tilviser på skjema til Familiens hus og dei tar saka inn i den tverrfaglege tenesta for vurdering om dei familierettleiing eller psykolog som skal inn. Eg ser lita hensikt med det og det opplevast ikkje alltid så godt for oss»*

Grasrotnivået opplevde Familiens hus og tverrfagleg teneste som ei viktig systemoverbygging for å få til intensjonen om god samhandling. Dei opplevde ein etablert praksis å melde via Familiens hus og til den tverrfaglege tenesta. Dei fleste opplevde å komme raskt til og det var lettare å få kontakt og ta kontakt. Informant c sa:

*«Det er blitt betre og vi er blitt litt kjent med dei i Familiens hus. Vi er ofte i møte med noko der og vi veit kven vi skal ta kontakt med»*

Tre av dei opplevde at dei lukkast betre og arbeida meir effektivt med sakene etter at tverrfagleg teneste vart etablert. Tidlegare vart det ofte til at ein måtte tenke ut og utføre tiltaka sjølv. Det var ikkje tenester ein kunne kjøpe. Hadde ein ikkje kapasitet sjølv til å utføre

vart det ikkje noko av. Med ei tverrfagleg teneste etablert opplevde dei å møtast og gjere vurderingar, snakke høgt i lag og ha ei teneste som kunne utføre på bestilling. Dei opplevde denne tverrfaglege måten å jobbe på som fantastisk kjekt og opplevde å kunne hjelpe på ein heilt anna måte. Informant d sa det slik:

*“Vi set oss saman og drøftar og får ulike perspektiv og syn på kva trengje dette barnet. Det er veldig godt å gå inn der. Når vi tar saka inn i tverrfagleg teneste får vi ulike vinklingar og andre utfall om kva som er behovet”.*

Eit par av dei sa at alt ekstra arbeidet meldinga førde til med utfylling av ulike skjema og møter var opplevd som arbeidsbelastande og kunne føre til at ein ikkje melde. Ein uttrykte frustrasjon over at deira vurderingar skulle vurderast på nytt av ein ny etat, og at dette var tungvindt og gav ein følelse av at kompetanse deira ikkje vart verdsett. Informant a sa:

*“Vi føler og at våre vurderingar skal vurderast på nytt av ein ny etat”.*

### **Struktur:**

Å bygge fleksible samhandlingsstrukturar der dei ulike faginstansane kunne møtast var viktig for leiarane, fordi dette gav dei fagleg innblikk i kvarandre sitt arbeid. Dei var samstemt i at det var eit leiaransvar å legge til rette for dette. Å legge til rette strukturar med felles møtearenaer meinte dei ville skape eit felles samhandlingsgrunnlag. Overordna leiing hadde teke dette opp i seg og etablert faste leiarmøter eller leiarnettverk for alle leiarane i sektoren med møtesekvens inntil 4 gangar pr. år. Informant D sa:

*“ Vi har etablert leiararenaer for å bygge leiarteam. Poenget er at skal vi komme oss vidare må vi kunne gje kvarandre fagleg innblikk i kva vi held på med og kvifor”.*

Leiarmøta vart gjennomført som bolkar med informasjon om dei ulike tenestene og med felles tema som var gjeldande for alle leiarane sektoren. Eit tema dei hadde hatt på agendaen og som gjekk over to fellesmøter, omhandla temahefte til KS (Kommunenenes sentralforbund) om spesialundervisning og tidleg innsats. Kommunen hadde ein høg del av barn med

spesialpedagogiske og barnevernstiltak og sektoren var i gang med å utarbeide ein ny ressurstilodelingsmodell. Leiarmøta vart avslutta med felles lunsj. Vidare hadde kvar eining faste drøftings- og fagmøter ein gong i veka.

På grasrotnivå hadde blant anna skule- og barnehage lenge hatt praksis med formelle samarbeidsmøter kring einskildbarn med spesialpedagogiske tiltak eller andre problemstillingar der andre instansar og foreldre deltok. Det var ført referat frå desse møta både for å tydeleggjere ansvar og plikter men også for å forplikte den einskilde og sikre kontinuitet og framgang i saka.

Sektoren hadde også etablert eit system og møtestruktur for einskilde elevar med større samansette vanskar. Desse barna hadde eiga individuelle plan (IP) og vart tildelt eigen koordinator. Koordinator hadde ansvar for innkalling til ansvarsgruppemøter og koordinering av hjelpetiltak til barnet. Det var oppretta ei eiga koordinerande eining som koordinerte alle barn og ungdom med IP. Denne var organisert i fagstab under rådmannen og leiar for Familiens hus var medlem i denne eininga.

Helsestasjonen m/skulehelsetenesta hadde faste formaliserte samarbeidsmøter med skulane ein gong i veka, samt ein fast kontordag der elevar kunne komme å snakke. Vidare var skulehelsetenesta m/helsesystem med på planleggingsdagar og inviterte seg ofte inn i lærarkollegiet og hos einskildlæraren. Helsestasjonen hadde utarbeida ei formell avtale med barnevernet om samarbeid og informasjonsutveksling og dei hadde eit godt samarbeid med PPT.

Grasrotnivået la vekt på viktigheita med felles møtearenaer for å komme saman og snakke og meinte det var eit stort behovet for å kunne snakke og handle meir saman på tvers. Dei meinte og at dette var eit leiaransvar å legge til rette for. Å møtast fysisk på tvers av faginstansane auka moglegheita for å kunne spele meir på kvarandre sin kompetanse og såleis utnytte ressursane betre. Fleire fremja det fysiske møte som meir forpliktande og det gav meir følelsen av å vere inkludert. Informant d sa:

*«Eg oppleve at når alle sitt på same møte og vi kan drøfte og diskutere og alle ynskjer hjelpe familien best mogleg, økonomi, leksehjelp tilrettelegging i heimen . Då oppleve eg at alle gir litt meir»*

Dei formelle møtearenaene var møter kring einskildbarnet i ansvarsgrupper og i samarbeidsmøter med skule, barnehage og foreldre. Dei hadde også formelle tverrfagleg fagmøter i forkant av ansvarsgruppe for å drøfte litt fritt. Då var foreldre ikkje med. Vidare hadde familiens hus eigne fagmøter ein gang i veka. Å vere i eit fagmiljø var viktig då ein hadde nokon å spele ball med.

Fleire meinte at samlokalisering var ein viktig føresetnad for å få til god samhandling. To av informantane meinte at den fysiske avstand mellom instansane kjentest som å bli oversett og bli mindre verdsatt. Dei opplevde at jo mindre kontakt ein hadde seg i mellom di vanskelegare vart denne samhandlinga. Dei opplevde nærleik til kvarandre som ein fremjande faktor for samhandling. Informant a sa:

*«Det er viktig å vite om kvarandre sine arbeidsoppgåver, men også at vi er under same tak. Det gjer alt mykje enklare».*

Fleire på grasrotnivået ynskte felles møtearenaer der alle fagprofesjonane og leiarane deltok, eit slags personalmøter, sa dei..

Alle dei fem grasrotinformantane sakna meir felles fokus på det førebyggande arbeidet og det å arbeide meir i fellesskap og systemretta med læringsmiljøet i skulen- og barnehagane. Dei opplevde at fokuset vart mykje på individnivå. Fleire av dei skildra det å drukne i einskildsaker, ekstraarbeid med kartleggingar og å jobbe i feltet vart nedprioritert til fordel for dokumentasjonsarbeid og sakshandsaming, dette opplevde dei som lite tilfredstillande.

Fleire på grasrotnivået la vekt på vaksenpersonar ute i skulen. Ein vaksenperson som var der og som barnet kunne komme å snakke med om det dei vil snakke om. Barnet som har det

vanskeleg må får den fulle merksemda frå ein vaksen. Fleire meinte dette var det beste ein kunne gjere overfor barnet. Informant (a) sa det slik:

*«Det er utruleg viktig med ein vaksenperson ute i skulen. Ei helsesyster som ikkje er lærar eller forelder, men som er ein vaksenperson som er der og barnet kan komme å snakke med om det dei vil snakke om og få den fulle merksemda frå ein vaksen. Det er det beste vi kan gjere overfor barnet».*

### **Rolleavklaring og informasjon**

Å vere trygg i rolla si og ha eit godt fagleg ståsted og at du veit noko om andre, meinte leiarane var viktige faktorar i eit samhandlingsperspektiv. Å sjå og vere bevisst eigen kompetanse, eigne grenser og å fokusere på moglegheitene, aukar graden av god samhandling. Informant (A) sa det slik:

*“Det er viktig å ha ein tryggleik til eigen ståstad og har hatt ei god rolleavklaring. Kva er mine oppgåver her, og kva er dine”.*

Å gjere gode avklaringar om kvarandre sine ansvarsområder og oppgåver var viktig og dette forankra og tydeleggjorde dei i etablerte prosedyrar, samarbeidsmøter, ansvarsgrupper, arbeidsgrupper på tvers i organisasjonen, formelle og uformelle avtaler, prosessar og informasjon i leiarmøter og i eigne einingar m.m. Leiarane nytta bevisst dei ulike arenaen til å løfte fram tverrfagleg samhandling og gi informasjon. Å gi god og effektiv informasjon var naudsynt for å sikre god og koordinerande samhandling, sa dei. Dei nytta aktivt dei ulike arenaene til informasjonsspreiing. Informant (A) sa:

*“Vi har fellesarena for leiarane i oppvekstsektoren. Det er eit aktuelt fora for slike ting. Jo meir kunnskap og informasjon, jo lettare er det å for oss alle å forholde seg til det. Eg trur mykje botnar i at vi ikkje veit”*

Grasrotnivået opplevde i ulike samanhengar manglande avklaringar om arbeidsoppgåver og informasjon om kven som gjorde kva. Fleire følte eit stort behov for meir tydelege avklaringar

mellom instansane. Alle var einige om at det å snakke saman og utveksle informasjon om arbeidet sitt var viktig for å kunne jobbe effektivt og dra i same retning. Grasrotnivået opplevde til tider manglande informasjon om kva andre held på med og det var frustrerande då det ofte førde til parallelle løp kring einskildbarn eller grupper av elevar. Dei meinte at dette var sløsing med ressursar og heilt klart ein hemmande faktor for samhandling. Informant (b) sa det slik:

*“Eg vert irritert over folk som ikkje seier kva dei held på med. Det er meiningslaust at eg sitt og gjer noko på mitt kontor og skulehelsetenesta ute på skulane sitt å gjer noko anna eller liknande på sitt kontor og så driv eigentleg barnevernet med omsorgsovertaking og så sitter familierettleiar å prøver betre tilhøvet mellom mor og barn”.*

Å få tilstrekkeleg informasjon gjorde det lettare å få eit eigartilhøve til avgjersle og vedtak. Ofte kom ting i lokalavisa før informasjon var gitt til medarbeidarane. Dette vart opplevd uheldig for både tillit og motivasjon. Fleire opplevde manglande informasjon og fleire på grasrota meinte at dette gjekk igjen på dei fleste plan i organisasjonen.

### **Kompetanse og innsikt**

Leiarane meinte at å skape gode tenester fordra at ein jobba på tvers og nytta kvarandre sin kompetanse, og vise mot til å drøfte vanskelege ting som ikkje fungerer.

Samhandling og samarbeide på tvers av profesjonane gav innsikt i kvarandre sine arbeidsområde og fagfelt og var med å auka den einskilde si evna til å sjå og ta andre sitt perspektiv og tverrfagleg kompetanse og praksis vart utvikla i organisasjonen. Å invitere medarbeidarar og leiarar frå ulike einingar til å fortelje, dele og legge fram arbeid dei har lykkast med, var ein strategi for å utvikle samhandlingskompetanse. Dette gav fagleg innblikk hjå kvarandre og ein fekk bruke andre sin kompetanse inn i felles møtearena. Informant (D) sa det slik:

*“Poenget er at skal vi komme oss vidare må vi kunne gje kvarandre fagleg innblikk i kva vi held på med og kvifor. Eg gjere dette gjennom å ta inn andre faginstansar i leiarteamet for å spreie informasjon om sitt arbeidsområde og saksflyt. Eg har usvikeleg tru på det talande*

*eksempelet og å ta det inn i leiarkollegiet mitt, eksempel frå andre sektorar, og på den måten overføre det til oss”.*

Leiarane meinte at samhandlingskompetanse vart bygd i kvar nye samhandlingsprosess som kom i stand og gode spiralar utvikla seg gjennom dette samarbeid. Det er i samhandling med andre at ein vert utfordra på å lære noko nytt om kvarandre og slik ville ein utvikle sin eigen kompetanse og oppleve det som berikande å ta ulike perspektiv. Det er først når ein evnar å ta andre sitt perspektiv at ein forstå at ein sjølv berre har eit perspektiv, dette er ei læring som krev modning over tid til å forstå. Dette var kjernekompetanse medarbeidarane måtte ha for å få til tverrfagleg samhandling, men det fordra jo att alle bidrog med sitt. Leiarane la vekt på langsiktig arbeid, tid og opne prosessar for å så inn dette tankesettet.

Sektoren hadde etablert eigne interne nettverk og ei tverrfagleg opplæringsgruppe bestående av Ppt, skulehelsetenesta og kommunepsykologen. Desse gav felles opplæring og rettleiing til alle lærarar ved 1. -4.trinnet i kommunen, i programmet Zippies venner. Vidare var sektoren med i eit eksternt nettverk med blant anna StatPed (Statleg kompetansesenter), dette for å utvikle sektoren sin kunnskap om systemretta arbeid i utvikling av læringsmiljøet i skule og barnehage. Programmet PALS<sup>1</sup> var eit systemisk verktøy som fleire av skulane hadde teke i bruk og StatPed følgde opp skulane og skuleeigar i dette arbeidet. Dette systemarbeidet var ein del av det førebyggjande arbeidet i sektoren.

Tiltaka må tilpassast barnet og ikkje omvendt sa fleire av leiarane. Når fleire fagprofesjonar kjem saman og tenker ilag, finn ein fram til løysingar eller ein kjem ut med noko anna enn det den einskilde ville komme ut med. Å vere open å invitere til samarbeid var viktig, men og evne å sjå eigne begrensingar, at ein ikkje kan gjere alle ting åleine. Dette var ein viktig kompetanse leiarane la vekt på. Informant (B) sa det slik:

*“Det viktigaste er å kunne sjå nytten av det og nyttiggjere seg det. Gjennom ulike perspektiv så finn ein fram til og konkluderer på eit anna grunnlag enn ein elles ville ha gjort og fleire*

---

<sup>1</sup> PALS = Positiv adferd, støttande læringsmiljø og samhandling. Ein modell som er basert på forskning og kunnskap om kva tiltak som er verksame for å fremje trygt læringsmiljø og sosial og skulefagleg kompetanse hjå elevane.



*hovud i lag kjem fram til ei anna løysing. At løysinga gjerne ligg eit sted der den einskilde ikkje havnar på eiga hand. Altså det er mogeleg at  $1+1=5$ , at man faktisk kjem ut med noko anna enn det den einskilde ville komme ut med”*

Grasrotnivået fremjar same syn i det å kunne ta andre sitt perspektiv. Det var viktig for å få til god samhandling, sa dei. Fleire hadde gjort seg erfaringar med andre utfall kring kva som var barnet sitt behov, ved å ta inn over seg andre sine synsvinklar i drøftingssituasjonar med andre fagprofesjonar. Grasrota framheva læringsperspektivet i det å sjå andre sine synsvinklar på ei sak. Den innsikta ein får i andre sin kompetanse og arbeidsoppgåver gjennom samhandling og samarbeid aukar samhandlingskompetansen hjå den einskilde, meinte dei. Informant (d) sa:

*“Å få innsikt i kvarandre ville gi større forståing for kvifor vi må ha dei avgrensingane vi har. Å få andre synsvinklar det er då du utviklar deg”. Når vi drøftar innad då tenker vi mykje meir likt, meir det same fokuset, så tar du saka inn i tverrfagleg teneste og får ulike vinklingar og andre utfall om kva som er behovet hjå barnet”.*

Fleire gav uttrykk for mestring når dei lykkast i samarbeidsprosessar informant d sa det slik:

*“No kan vi gå i møte og gjere vurderingar og snakke høgt. Kva treng denne ungen?. Vi kan vere kreative i lag å tenke høgt og vi har ei teneste som kan utføre. Det er fantastisk kjekt å jobbe tverrfagleg og kunne tenke nytt og ikkje berre køyre på med PMTO<sup>2</sup>. Vi jobbar meir tett på og får hjelpe på ein heilt anna måte”*

Fleire trekte fram trongsyn som hemmande for å handle saman. Medarbeidarar med manglande evne til og sjå eigne grenser og ta inn andre sitt vart opplevd som svært frustrerande.

---

<sup>2</sup> Parent Management Training Oregon-metoden. Heilskapleg førebyggingsprogram.

Fleire trekte fram programmet “Zippys venner” som eit program med god dokumentasjon på førebygging av mobbing og arbeid med psykisk helse. Alle skulane frå 1.-4.trinn var med i samarbeidsprosjekt som starta for 6 år sidan. Ei eiga tverrfagleg gruppe gav felles opplæring og rettleiing til dei tilsette i skulane. Programmet var forankra i kommuneleiinga og låg i årshjulet til skulane og nokon av dei andre einingane. Dei framhevar det systemiske arbeidet med psykisk fyrstehjelp og tilhøyrande program som positivt og viktig i det førebyggjande arbeidet.

Ein av grasrotinformantane hadde ei oppleving av at skulane fant program og hoppar på i beit av noko anna og at det vart jobba ulikt på skulane, og andre tenester viste lite om kva dei ulike skulane heldt på med. Denne meinte at det var ein føresetnad at overordna leiing la føringar og vart einige om kva som skulle satsast på dei nærmaste åra for å få til ting.

På trass av dei etablerte samarbeida, gav dei fleste på grasrotnivået uttrykk for at dei hadde liten kjennskap til dei andre fagprofesjonane sitt arbeidsområde, arbeidsoppgåver, kompetanse og kva lovverk dei jobba på. Dei meinte at meir kunnskap om kvarandre ville ha vore med å senke frustrasjonsnivået og auka forståinga for einskilde ting og kvifor dei måtte ha dei avgrensingane dei hadde. Dei ynskte meir felles kompetanseheving og arenaer der dei kunne drøfte og snakke på tvers og sikre felles opplæring og rettleiing i system og systemretta arbeid.

Grasrota opplevde at det var lite eller ingen felles kompetanseheving i sektoren. Dei meinte at eit felles kunnskapsgrunnlag ville gi felles knagg å henge omgrep på og noko som kunne bida til at det vart lettare å forstå kvarandre. Dette danna grunnlag for dei same føresetnadar for å kunne snakke om noko og knytte kunnskap opp mot andre ting. Fleire trekte fram ein felles fagdag dei hadde hatt for to år sidan. Fleire viste fortsatt til førelesinga frå denne dagen. Dei opplevde at det hadde vore nyttig fordi dei kunne snakke om dei sama tinga.

### **Foreldremedverknad:**

Leiarnivå presiserte viktigheita av å ha respekt for foreldre og dei arbeide for å styrke foreldrerolla. Samhandling til barnets beste skulle vere basert på foreldra sine premissar fordi

det var deira barn. Heimane skulle oppleve at deira barn var viktig og dei skulle vere sentrale medspelarar når ein hadde tverrfaglege møter kring deira barn. Alle leiarane sa at foreldre var med i dei fleste møte kring eige barn. Informant (B ) sa det slik:

*“Det er kunn på foreldra sitt mandat vi kan handle og då må vi ha spesifisert og informert samtykke. Så lenge vi har skaffa oss det, så har vi rom. Du må ha respekt for foreldra at dei også meiner noko som er viktig. Du må meine at foreldra har kunnskap om barnet og meiningane og verdiane deira skal i leggest vekt. Så lenge vi ikkje har teke frå foreldra ansvaret, så har foreldra eit viktig mandat. Det er dei som gjev oss andre eit viktig mandat. Faktisk foreldra som definerer barnet sitt beste”*

Grasrota la også vekt på foreldra som viktige samarbeidspartar og meinte at det var sjølv sagt at foreldra deltok i dei ulike samarbeidsmøta. Foreldra kjenner barnet sitt best og det skal ein ha respekt for, sa dei. Foreldra var stort sett med i alle møta kring einskildbarnet. Dei hadde av og til eigne fagmøter i forkant der foreldre ikkje var med. Informant (d ) sa det slik:

*“Vi må ikkje overkøyre foreldre. Vi skal ha respekt for foreldre”*

#### 4.1.2 Verdigrunnlag

Den teksten omhandlar informantane sine erfaringar og refleksjonar kring verdier og holdningar som må ligge til grunn for å få til tverrfagleg samhandling mellom instansane som fremjar barnet sitt beste, men også holdningar og sosial praksis som kan opplevast hemmande for slik samhandling.

##### **Verdiar og holdningar**

Tre av leiarane omtalar tverrfagleg samhandling som ein arbeidsmåte til både å utvikle medarbeidarskap og organisasjonen og meinte at einskildpersonar sine eigenskapar, verdier og holdningar var avgjerande for samhandling. Tre av leiarane fremja den gode kommunikasjon som ein viktig verdi for å få til god samhandling med andre. Det er korleis vi rett og slett møter og oppfører oss mot andre menneske i dei ulike møtepunkta som er avgjerande, sa dei. Leiarane la vekt på å utvikle grunnverdier og holdningar hjå sine

medarbeidarar og meinte dette handla om eigen tryggleik og respekt for andre og forståing for at ein trenger andre for å gjere ein jobb. Ein må inneha noko meir enn berre fagkunnskap for å få til god tverrfagleg samhandling og vi må våge å tørre og å stå i ting og vere open og dele med andre. Leiarane fremja arbeid med verdiar og holdningar gjennom det daglege arbeidet og var opptatt av sjølv å vere positive, synlege og å gå føre som eit godt eksempel.

Openheit var viktig for alle leiarane og dei la vekt på å møte andre med audmjukheit og eit ope sinn. Leiarane var tydeleg på at dei ynskte ein kultur der ein ikkje snakka om, men med kvarandre. Korleis ein møtte andre er avgjerande for å utvikle eit godt samhandlingsklima, meinte dei. Ved å sjå og bry seg og sjå etter dei gode eigenskapane hjå kvarandre, vil ein oppnå god samhandling, meinte dei. Alle leiarane la vekt på vere tydeleg på egne verdiar, og dei identifiserte seg med kommunen sine verdiar som var «*respekt, ærleg, open og raus*». Desse verdiane måtte integrerast i all framferd i det daglege arbeidet og leggest til grunn for det tverrfagleg arbeidet, på den måten ville ein skapte trygge, opne og inkluderande medarbeidarar.

Fleire meinte at ein måtte jobbe strategisk i arbeid med å rekruttere dei rette holdningane og at ein måtte sjå folk ann om tverrfagleg samhandling skulle vere muleg. Det var viktig å sikre seg medarbeidarar med dei rette holdningane, verdiane, kompetanse, og erfaringane når dei valte medarbeidarar til arbeidsgrupper i organisasjonen. Informant (B) sa det slik:

*“Det er avgjerande kva holdningar ein har. Ein må vere så pass trygg at ein tåler å bli konfrontert med sitt eige ståstad. Ein må vere trygg og ha fagleg integritet og ein må oppleve det å få eit anna perspektiv på same sak som berikande og ikkje truande, det krev modning. Ein må ikkje tru at det berre er å sette folk saman, at det går seg til. Du må arbeide med holdningssakapande arbeid”*

Det var stort samsvar mellom det leiarane la vekt på og det grasrotnivå la vekt på. Grasrotnivået trekte fram respekten som den mest vesentlige faktor for å få til god samhandling. Ein måtte respektere kvarandre og kvarandre sine arbeidsoppgåver. Respekt, omsorg og vere ærleg var grunnleggande verdiar i møte med andre. Fleire meinte at

einskildindividet kunne hemme samhandling og samarbeid og at mykje av dett gjekk på evna til å vise respekt for andre sine arbeidsoppgåver og for den jobben andre gjorde. Å vere ærleg på eigne svakheiter og vere open og ikkje tenker at ein er betre enn andre fremjar likeverdet mellom profesjonane, mellom profesjonane og heimane, sa dei. Informant e sa det slik:

*“Som kollega må du vise at du er interessert i det den andre kjem med. Du kan ikkje berre dure på med ditt eige og ikkje gje respons”.*

Grasrotnivået framheva evna til ei audmjuk holdning og meinte dette var å vise interesse og lytte til andre. Å vise interesse for andre og kva dei held på med handlar veldig mykje om eigne holdningar og vilje til samarbeid, sa fleire. Ein av dei kjende på følelsen av å ikkje bli respektert, og trekte fram både manglande fysisk tilrettelegging for å kunne utøve jobben og følelsen av å bli skvisa ut. Informant a sa:

*“Eg kjenne eg vert sliten. Kva respekt blir vist når vi møter eit lager når vi kjem ut og skal sitte der og samarbeide med kvarandre. Respekt overfor den jobben vi gjere når vi sitter på eit personalrom og får ikkje noko anna sted å sitte, og det vandrar personale inn og ut og vi sitter med konfidensielle vanskelige samtaler med elevar”*

Fleire meinte at det var ein kulturinnad i dei einskilte tenestene for kva informasjon som skulle delast med andre, dette på tross av at samtykke låg til grunn.

Fleire grasrotinformantar meinte at ein måtte vere litt modig å tørre å be om hjelp for det var vesentleg for å få til tverrfagleg samhandling. Å gå litt ut av eiga komfortsoner å utfordre grensene hjå eigne medarbeidarane og profesjonane, nesten trakke litt på tærne, vart fremja av fleire som fremjande faktorar. Ein av dei sakna engasjement og holdningar hjå eigne medarbeidarar for å drøfte og komme fram til felles ting og ikkje berre forvente at andre skulle komme å gi svara eller oppskrifta på kva ein skulle gjere. Fleire sakna eit samla fokus og holdningar som fremja *våre* elevar tenking og mindre *mine* og *dine* elevar tenking.

### 4.1.3 Leiing og forankring

Denne teksten fokuserer på korleis leiarane opplever og reflekterer over si rolle og sitt ansvar som leiarar i tilrettelegging og organisering for tverrfagleg samhandling mellom profesjonane og grasrotnivå si oppleving av leiarskapet, forankringsarbeidet og tilrettelegging for tverrfagleg samhandling.

#### **Forankring og medarbeidarskap**

Alle leiarane la vekt på langsiktig arbeid som metode for å nå måla i organisasjonen og sektoren. For å endre praksisen, meinte alle at det var viktig å stille krav og følge opp arbeidet. Informant D sa:

*«Eg forventar resultat og er tydeleg på kor vi skal og kva eg forventar av dei. Eg fylgjer dei opp i medarbeidarsamtalene. Eg lar dei finne dette handlingsrommet og er veldig aktiv på å gje dei støtte og respons på det dei leverer. Dei er i fred ganske ofte, men dei veit at når eg kjem, ja då er eg er i ein skvis».*

Det var viktig å stoppe opp å snakke saman. Fleire uttrykte at ein ikkje kan rettleie den einskilde medarbeidar ut i frå eigen motivasjon og driv, men faktisk mot organisasjonen sine mål. Då må ein utøve leiing. Uformelt var dei sektoren sine leiarar einige om kva som var viktig å prioritere og korleis, og dei var i gang med utarbeiding av eit overordna strategidokument.

Alle leiarane la vekt på å skape ei felles forståing for mål og verdiar og sikre at alle drog i same retning for å lykkast som kommune, dette måtte forankrast i toppleiinga og helst også politisk, sa dei. Store flotte mål og visjonar hjelpte lite dersom det ikkje var gehør for dei. Det var rådmannen som måtte ynskje, meine og ville noko om å jobbe tverrfagleg. Motivet måtte vere politisk og at ein ynskde det beste for barnet. Tverrfagleg samhandling kunne ikkje motiverast ut i frå økonomi, sa dei. Dei felles måla måtte vere styrande for arbeidet ute i einingane. Så enten om ein var i barnevernet, skulen, barnehagen, helsestasjonen eller i toppleiinga, så skulle ein ha dei same måla. Informant (D) sa:

*“Eg har standhaftigheit på slike langsiktige mål, det kjenneteiknar meg. Mål og verdiane er veldig essensielt. Det handlar om på mitt nivå at eg implementerer desse måla og verdiane i min sektor på min måte. Fokuset vårt er: kven jobbar vi for? ...og kvifor skal vi jobbe slik? Vi gjer det i måten vi jobbar på. Det er viktig at vi har lettfattelege mål som dei forstår».*

Leiarane forankra mål og verdiane i felles leiararmøter, i den einsskilte eininga ein gong i året, gjennom budsjettarbeid, den fireårige handlingsplanen for sektoren, årsplaner for einingane og i årsmeldingar.

I utviklings- og endringsrelaterte arbeidsoppgåver vart forankringa og medverknaden sikra ved å blant anna gjennom interne og eksterne nettverk og arbeidsgrupper på tvers i sektoren. Arbeidsgruppa fekk tildelt fullmakter og mandat og mål og forventningar vart klargjort i forkant. Det var viktig for leiarane å skaffe dei rette personane og sikre den rette kompetansen inn i arbeidsgruppa med tanke på evne til å løyse komplekse problemstillingar og fremje dei rette holdningane i arbeidet, såleis var det ikkje tilfeldig kven som vart rekruttert inn. Leiarane ynskte gjennom desse arbeidsgruppene å auke sektoren si evne til å lære som gruppe og utvikle innsikt og kompetanse til å handle i lag. Dei meinte at dette gav ein meir robuste og effektiv organisasjon, og på sikt auka evne til å løyse komplekse og samansette problemstillingar i sektoren. Ein levande organisasjon var ein organisasjon som såg det beste og drog dei beste ressursane ut av einsskiltpersonane som organisasjonen hadde. Om ein fekk til det, då vil ein kunne få ein organisasjon som i lag fant dei gode løysingane, meinte dei.

Fleire av leiarane la vekt på prosessorienterte arbeidsmåtar og dialog for å sikre medarbeidarskap og involvering. Informant C sa det slik:

*“Medskaping er å spørje korleis vi i fellesskap skal arbeide fram praksis for gode timar. Korleis skal vi i fellesskap gjere det, det handlar om å få innspel å bygge på dei”.*

Dei sikra medverknad ved at utviklings- og endringsrelatert spørsmål og drøfting, starta først i leiarnettverka, for så at dei einskilde leiarane tok med seg drøftingane og informasjonen ut i einingar og la til rette for eigne drøftingar og innspel med sine medarbeidarar.

Grasrotnivået meinte og at det var viktig og naudsynt å utvikle felles verdiar og mål, men fleire opplever at dei målsettingane ein kom fram til på felles planleggingsdag i starten av året ikkje vart fylgt opp. Dei var positive til å jobbe i ulike arbeidsgrupper, men ein av dei sa at ein opplevde det tilfeldig kven som fekk delta i desse gruppene og i forankringsarbeidet. I motsetning til leiarnivå sakna grasrotnivået eit felles fokus på mål og det å dra i same retning som sektor. Vi må ha noko klart å halde oss til, sa dei, og då vert det viktig med felles mål og verdiar slik at alle veit at vi er på rett veg og ikkje gjer slik vi sjølv trur er best og andre gjer slik dei trur er best. Om

kommunen skulle lykkast vart det viktig at alle drog i saman retning, sa dei. Når leiar vektlegg verdiar og felles mål, då dreg vi i lag. Det er leiar som må legge kursen. Leiarane må følgje opp og passe på at vi som medarbeidarar fylgjer denne, og at vi har eit felles fokus.

Informant b sa:

*«Vi drøftar mål på felles planleggingsdag i starten av året. Då vert det sett kurs og det vi skal satse på i år. Dette vert ikkje følgt opp i det heile, slik eg ser det»*

### **Leiing**

Leiarane meinte at som leiar måtte du lytte, vere interessert og vise respekt og halde gnisten varm hjå medarbeidarane. For å oppnå god samhandling måtte ein legge vinn på å vere open og mottakeleg for det den andre bringa fram, og gjerne stille seg i ein ikkje-vitande posisjon, men vere interessert i kunnskapen den andre sitt med og ha eit oppriktig ynskje om å ta inn over seg den andre sin kompetanse. Å stadfeste og anerkjenne medarbeidarane sitt arbeid var viktig i leiarskapet for å fremje motivasjon og glød. Fleire av leiarane meinte at dei oppmuntra til samarbeid og samhandling i kollegiet ved sjølv å fremje ei positiv og undrande holdning.



Alle var klare på at når problemstillingar oppsto såg dei det som viktig å gå raskt inn å halde møter for å klare opp i ting eller vanskar. Dei ynskte ikkje å gå inn i negativisme og framheva det å sjå ting frå ulike perspektiv. Det var viktig at negativisme ikkje vart ein travar. Dei såg og opplevde at alle gjorde noko og viktigheita av at alle gjorde noko. Ein av leiar sa at ein av og til kunne gå seg blind i eigne spor. Tre av leiarane la vekt på å vere synleg og tilgjengeleg for medarbeidarane sine og la vekt på å utøve dette gjennom handling og ord.

Fleire av leiarane meinte at medarbeidarane måtte trenast i å vere open for kritikk og ros og å kunne lytte og bearbeide informasjon. Å vere god å lytte og nytte tid å tenke gjennom før ein handla var basisferdigheiter hjå ein leiar, meinte fleire. Leiarane framhevar det å bygge gode relasjonar og nytte dialogen som verktøy som viktig både til sine medarbeidarar, mellom fagprofesjonane og mellom einskildindividet. Informant (C) sa det slik:

*“Halve personalet er nytt. Tenkte det var viktig å gjere nokre grep som å forsiktig bygge ein kultur. Bygge starten på ein god relasjon oss i mellom”.*

Dei la vekt på å fremje det positive gjennom dialogen, lytte og vise at ein brydde seg og å kunne tone seg inn eller justere seg etter kor den andre var i og gjennom samtalen. Dei fylgde opp medarbeidarane gjennom medarbeidarsamtaler ein gang i året og snakka medarbeidarane sine fram i positivt omtale av dei. Tid vart sett av og rom for den einskilde medarbeidar til å komme å ta opp ting gjennom ei opa dør holdning og avsett tid til felles drøftingar med sine. Leiar (A) sa det slik:

*“ For meg er det viktig å vere lydhør for dei rundt meg, men ikkje minst også for min leiar. Eg synest det er viktig å vere synleg og ikkje berre seie, men også vise at eg gjer det. Å vere tilgjengeleg er og viktig, at dei føler det er nokon der som kan ta imot dei når dei kjem med sine ting”.*

Grasrotnivået snakka fram leiarane sine og opplevde dei både som omsorgsfulle og tydelege. Fleire opplevde at sin leiar gav beskjed eller tok raskt grep når ting vart vanskeleg eller problematisk, og opplevde at dette vart gjort på ein rettferdig og respektfull måte. I ein travel

kvardag var tilbakemelding alfa omega, sa fleire av dei. Fleire uttrykte at leiarer var mottakeleg for at dei ikkje meistra alt og tok ansvar og la til rette for at dei skulle kunne mestre i ein travel kvardag. Fleire opplevde å bli høyrd og lytta til, verdsatt og støtta av eigen leiar. Informant (d) sa:

*“Min leiar setter seg ned å bestemmer. Vi har ein fantastisk leiar. Omsorgsfull og tydeleg og vågar å gje beskjed, men på ein rettferdig måte. Det er alfa omega i ein så travel kvardag. Vår leiar er mottakeleg for at vi ikkje klare alt. Då sparar du på driten”.*

Dei sa at ein god leiar måtte evne å sjå dei og vere tydeleg, set grenser og gi tilbakemeldingar på arbeidet deira fordi dette skapte tryggleik og mestringsoppleving. Å bli utfordra og stilt kav til opplevd dei fleste som fagleg og personleg utviklande, dei fekk nytte kompetansen sin og det fremja evna til å finne dei kreative løysingane. Dei var alle kalla inn til medarbeidarsamtaler.

Ein av dei meinte at leiar måtte evne å sjå alle medarbeidarane sine som like viktige. Fleire sa at ein god relasjon mellom leiar og medarbeidar måtte vere på plass. Har leiar og medarbeidar, eller medarbeidarar seg i mellom ein god relasjon vert det lettare å fremje ulike synspunkt, og toleranseterskelen for usemje vert høgare. Informant (b) sa:

*“Min leiar er klok og god på dette med relasjonar. Ho er god på system å finne fram til korleis vi kan samarbeide”.*

Ein kan vere så tydelege ein vil både som leiar eller medarbeidar, men om ein ikkje har ein god relasjon, så får ein ikkje lyst å høyre på dei uansett, sa ein av dei. Fleire meinte at gode relasjonar mellom tenestene auka moglegheita for å komme fram til dei gode løysingane.

## **Tillit**

Fleire av leiarane la vekt på at som leiar måtte du ha eit menneskesyn med tru på at mennesket ynskjer å utvikle seg og å lære. Fagprofesjonane måtte stole på kvarandre og kvarandre sin kompetanse og ha tiltru til at dei gjorde det dei skulle gjere, sa dei. Tillit måtte

ligge i born mellom leiar og medarbeidar. Alt bygger på det. Dagens leiarar som lykkast i sitt leiarskap utøver tillit til medarbeidarane sin kompetanse og dei bygger sitt leiarskap på grunnleggande verdiar og forankrar langsiktige mål. Informant A sa:

*«For meg er det viktig å legge til rette for at medarbeidarar får delta på dei arenaer dei må. Dei får styre mykje av dagen sin sjølv. Det er sjølvstendige damer og eg har stor tiltru til dei. Det dei gjer, gjer dei klokt og rett».*

Alle leiarane meinte at det var viktig å vere tydeleg å stille krav til medarbeidarane, men la vekt på ei audmjuk og raus holdning som fremja motivasjon og mestring. Leiarane uttrykker klart at eit kontrollerande og rapporterende leiarskap vart opplevd som hemmande på motivasjon og utvikling. Å legge til rette for vide rammer og rom til å utøve arbeidet sitt, fremjar tillit, sa dei.

Grasrotnivået opplevde leiarar som gav dei vide rammer og tillit til å utøve arbeidet sitt.

## **4.2 OPPSUMMERING**

I denne delen av kapittelet gir eg ei oppsummering og trekker ut dei viktigaste funna og organiserer dei etter problemstillinga. Det er her gjort ei fortetting av dei meiningsberande einingane som er skildra tidlegare i kapittelet, og eg har i større grad abstrahert innhaldet i informantane sine fortellingar. Eg har delt oppsummeringa i tre deler. Den fyrste delen oppsummerer funn knytt til korleis dei ulike faginstansane samhandlar til beste for det utsette barnet i skulen. Den andre delen er knytt til dei funn som belyser kva som fremjar tverrfagleg samhandling til beste for barnet, og i tredje delen oppsummerast funn knytt til kva som opplevast som hemmande for slik samhandling.

### **4.2.1 Korleis samhandlar dei ulike instansa til beste for det utsette barnet i skulen?**

Kommunen har organisert ei tverrfagleg eining i oppvekstsektoren som dei kalla **Familiens hus**. Pedagogisk psykologisk teneste, barnevern, kommunepsykolog og familierettleiarar er

samla i eininga. Helsestasjon er trekt ut som eiga eining i sektoren. Kommunepsykologen har kontorstad ved helsestasjonen og pendlar mellom familiens hus og eige kontorstad. I Familiens hus er det etablert ei **tverrfagleg teneste**. Denne tenesta er eit låg-terskeltilbod som skal vere tett på og levere tenester til skule- og barnehage og vidare arbeide førebyggjande. Familiens hus og tverrfagleg teneste er sektoren sitt overordna system for tverrfagleg samhandling og samarbeid kring barn og unge i kommunen. Sektoren har system som tek i vare einskildelevar med større samansette vanskar. Desse barna har eiga Individuelle plan(IP) og ein oppnemnd koordinator. Koordinatoren har ansvar for ansvarsgruppemøter og koordinering av hjelpetiltak til barnet. Kommunen har ei eiga koordinerande eining som koordinerer alle barn og ungdom med IP. Eininga er organisert i fagstab under rådmannen og leiar for Familiens hus er medlem.

Sektoren har felles tilvisingsskjema ved innmelding av problemstillingar og otte knytt til barn og unge i kommunen og skjemaet vert send til Familiens hus ved leiar for handsaming og drøfting i det tverrfaglege teamet. Eit felles samtykkeskjema ved informasjonsutveksling mellom tenestene og innhenting av informasjon er utarbeida og vert nytta av skule, barnehage og helsestasjon. Skulen har eigne tverrfaglege samarbeidsmøter kring einskildelevar med spesialpedagogiske tiltak eller andre problemstillingar. Foreldre og andre instansar som skulehelseteneste, PPT og kommunepsykolog møter ofte i desse. Skulen har eigne faste møter i veka med skulehelsetenesta og tenesta har fast kontordag ved alle skulane. Foreldre er viktige samarbeidspartar kring einskildbarnet og er alltid med i møter kring einskildbarnet. Ved behov har sektoren eigne fagmøter i forkant utan foreldre, dette for å kunne drøfte faglege spørsmål og problemstillingar på eit friare grunnlag.

Det er etablert faste leiarmøter for alle leiarane i sektoren 4-5 gangar pr. år.

Informasjonsutveksling og felles tema står på dagsorden. Sektorleiar har og faste leiarmøte med kvar av einingane ein gong per månad og kvar av eining har faste drøftings- og fagmøter i veka med sine medarbeidarar. Informasjon og utviklingsrelaterte drøftingar står på agendaen i desse møta og avsluttast med felles lunsj. Sektoren har også felles nyttårslunsj for alle tilsette i kommunen. Leiarane nytta dei ulike arenaen til å løfte fram tverrfagleg samhandling ved bl. anna å gi informasjon om dei ulike tenestene og invitere inn

medarbeidarar og leiarar frå ulike einingar til å fortelje om og legge fram arbeid dei har lykkast med. Vidare er det etablert velferdsgrupper på tvers av sektorane der dei tilsette kjem saman, syng i kor og spelar i musikkgrupper m.m.

Felles mål og verdiar for oppvekstsektoren vert drøfta og forankra i eige handlingsdokument for sektoren, i årsplaner og årshjul for kvar eining, i budsjettarbeid, i årsmeldingar og ved årlege planleggingsdagar i einingane. Eit overordna strategidokument for sektoren er under utarbeiding.

Sektoren samarbeider i eigne interne nettverk og har eiga tverrfagleg opplæringsgruppe bestående av Ppt, skulehelsetenesta og kommunepsykologen. Denne gruppa gir opplæring og rettleiing til lærarar ved 1. -4.trinnet i kommunen i psykisk helse og førebyggjande psykososialt arbeid. Sektoren er også med i eksterne nettverk med blant anna StatPed. Gjennom internt og eksternt nettverksarbeid ynskjer dei å utvikle sektoren sin kunnskap om systemretta og førebyggjande arbeid med læringsmiljøet i skulen. Sektoren nyttar ulike systemiske program og verktøy som *PALS* og *Zippies venner* i arbeidet. Programma er forankra i kommuneleiinga og ligg i årshjula til skulane og i nokon av dei andre einingane.

I arbeid med- og forankring av endrings- og utviklingsrelatert arbeid vert det opprette arbeidsgrupper på tvers i sektoren. Desse arbeidsgruppene får tildelt fullmakter og rammer for arbeidet og mål og forventningar vert avklart i forkant. Arbeidsgruppene rapporterer direkte til sektorleiar. Utviklings- og endringsrelatert spørsmål og drøfting startar først i leiargruppene, for så at dei einskilte leiarane tek med seg drøftingar og informasjon ut i sine einingar for innspel. Evidensbasert kunnskap låg i botn for drøftingar, opplæring, systemisk- og førebyggjande arbeid for sektoren.

Leiarane gjennomfører medarbeidarsamtaler ein gang i året for å følgje opp sine medarbeidarar. Når ulike problemstillingar og vanskar oppstår i einingane er det praksis at leiarane grip raskt inn og held personalmøter, dette for å avklare, dempe negativisme og fremje positive holdningar.

#### 4.2.2 Kva fremjar tverrfagleg samhandling til barnet sitt beste?

Samlokalisering av tenestene vert trekt fram som viktig og at helsestasjonen må bli ein del av Familiens hus, dette for å skape eit heilskapleg teneste tilbod for barn og unge i kommunen. Det må leggjast klare premissar i botn for at Familiens hus skal bli den tenesta den er tenkt å vere. Det er lagt til rette for sosiale tilstellingar, som jamlege felles lunsj for leiarane i sektoren, årleg felles lunsj for alle tilsette i kommunen samt velferdsgrupper og tiltak på tvers i organisasjonen, dette for å utvikle kjennskap og nærleik til kvarandre. Dei tilsette verdsett og trekker dette fram som positivt.

Leiarar som set av tid til at fagprofesjonane får komme saman og snakke og legg til rette for at fleksible og robuste strukturar og felles møtearenaer vert etablert i organisasjonen vert trekt fram som fremjande. Dei fysiske møta på tvers av faginstansane skapar nærleik til kvarandre og aukar moglegheita for å spele på kvarandre sin kompetanse og erfaringar. Såleis vert ressursane utnytta betre. Dei fysiske møta opplevast meir forpliktande og gir meir følelse av inkludering og fellesskap.

Felles personalmøter for alle tilsette i sektoren vert trekt fram som eit viktig tiltak for å bli betre kjent med kvarandre og auke tilgang til viktig informasjon. Tilstreккеleg informasjon om det som rører seg i organisasjonen, om kvarandre og kva dei ulike tenestene held på med trekkast fram som vesentleg for god samhandling og bidreg til å bygge ned fordommar og myter om kvarandre. Felles kompetanseheving som dannar grunnlag for ei felles kunnskapsplattform vert og trekt fram som viktig, fordi eit felles kunnskaps- og omgrepsapparat fremjar forståing og innsikt hjå kvarandre. Felles opplæring og rettleiing i system og systemretta arbeid fremjar felles ansvar og forplikting på tvers av instansane for systemisk og tverrfagleg arbeid med klasse- og læringsmiljøet. Slikt tverrfagleg systemisk arbeid førebygger sosial- og fagleg skeivutvikling hjå barn og unge.

Oppleving av godt samarbeid og tid til å snakke saman fremjar mestring og motivasjon og moglegheit for kreativ tenking og andre utfall kring kva som er barnet sitt behov. Det bidrar til auka forståing for kvarandre og kvifor dei ulike instansane må ha dei avgrensingane dei

har. Vidare utviklar det medarbeidaren sin samhandlingskompetanse og vidsyn og sikrar at tenestene dreg i same retning.

Eit godt fagleg ståstad, tydelege rolleavklaringar, informasjon om kven som gjer kva er viktige for å sikre god og koordinerande samhandling. Å sjå og vere bevisst eigen kompetanse, eigne grenser og å fokusere på moglegheitene, aukar graden av god samhandling og utviklar den einskilde si evna til å sjå og ta andre sitt perspektiv. Slik vert og tverrfagleg kompetanse utvikla i organisasjonen.

Ei opa og inviterande holdning til samarbeid fremjar evna å sjå eigne grense og at ein ikkje kan gjere alle ting åleine. Slik kompetanse er viktig å ha og også naudsynt for å få til tverrfagleg samhandling.

Relasjonskompetanse hjå leiarar og medarbeidarar og fokus på relasjonsbygging mellom kvar andre, mellom leiar og medarbeidar og mellom tenestene er ein faktor som fremjar samhandling. Å føle seg sett, bli lytta til med interesse og innleving og få tilbakemeldingar fremjar gode relasjonar mellom tenestene og mellom leiar og medarbeidar. God kommunikasjon og korleis ein møter og oppfører seg mot andre menneske i dei ulike møtepunkta er avgjerande for å bygge slike relasjonar. Gode relasjon gjer det lettare å fremje ulike synspunkt, og toleranseterskelen for usemje vert høgare. Vidare er gode relasjonar mellom tenestene med å auke moglegheita for å finne dei gode løysingane.

Å vise respekten for andre er ein vesentlig faktor for å få til god samhandling.

Einskildpersonar sine eigenskapar, verdiar og holdningar er avgjerande og handla ofte om eigen tryggleik og respekt for andre og ei forståing for at ein trenger andre for å gjere ein jobb.

Å vere litt modig å tørre å be om hjelp og gå litt ut av eiga komfortsone, utfordre grensene, trakke litt andre på tærne er også faktorar som fremjar.

Leiarane som legg vekt på grunnverdiar og holdningar hjå sine medarbeidarar er ein fremjande faktor. Å rekruttere dei rette holdningane og å sjå folk ann er naudsynt om tverrfagleg samhandling skal vere mogleg. God fagkunnskap, evna til å våge å tørre og å stå i ting, vere open og dele med andre er og viktige faktorar. Å sjå og bry seg om kvarandre og sjå etter dei gode eigenskapane oppnår ein god samhandling. Leiarar må sjølv gå føre som gode eksempel og fremje dei gode holdningane og verdiane. Leiarar som legg vekt på å vere ærlege, opne og rause skapar trygge medarbeidarar. Å vere ærlig på eigne svakheiter og vere open og ikkje tenker at ein er betre enn andre fremjar likeverdet mellom profesjonane , mellom profesjonane og heimane. Leiarar som er mottakeleg for at medarbeidarar ikkje alltid meistrar og tek ansvar for- og legg til rette for mestring i ein travel kvardag, opplevast fremjande for motivasjon og mestring. Terskelen for ikkje å fremje negativitet aukar. Tydeleg leiarskap og evne å sjå den einskilde, sette grenser og gi tilbakemeldingar fremjar også tryggleik og mestringsoppleving. Å bli utfordra og stilt krav til opplevast som fagleg og personleg utviklande fordi ein får nytte eigen kompetansen og utvikle evna til kreativ problemløysing. At leiar følgjer opp og raskt grip inn og ordnar opp ved ulike problemstillingar og ueinigheiter mellom medarbeidarane på ein respektfull og rettferdig måte er også viktig.

For at kommunen skal lykkast i å nå sine målsettingar, er utvikling av felles verdiar og mål viktig. Felles mål og verdiar for sektoren gir retning for arbeidet og at alle dreg i same retning. Leiarar må ta ansvar for slikt arbeid og følgje opp for å sikre felles fokus og retning.

#### 4.2.3 Kva hemmar tverrfagleg samhandling til barnet sitt beste?

At einskilde tenester som helsestasjonen ikkje ein del av den samla tenesta i eit Familiens hus kan vere hemmande. Samarbeidsproblem kan oppstå på grunn av manglande avklaringar i sjølve organiseringa.

Manglande tid til og mykje ekstraarbeid i form av kartleggingar og møter kring einskildbarnet opplevast krevjande og kan føre til at faginstansar ikkje tek kontakt eller melder.



Oppleving av at eigen fagkompetanse ikkje verdsettast og ikkje vert vurdert god nok kan skape frustrasjon og føre til uheldige sperrelinjer og tersklar mellom instansane. Vidare kan manglande evne hjå leiarar til å ta tak i utfordringar og problemstillingar føre til feil fokus og negativisme og konflikthar kan oppstå.

Fysiske avstand mellom instansane kan opplevast som å bli oversett og i mindre grad bli verdsatt. Di mindre kontakt ein har mellom tenestene di vanskelegare kan det bli å få til god samhandling. Manglande avklaringar kring roller og arbeidsoppgåver kan og vere faktorar som hemmar. Vidare kan einskildpersonar som utøver manglande respekt for andre sine arbeidsoppgåver og for den jobben andre gjer, og ikkje evnar å sjå egne grenser og å ta inn andre sitt perspektiv, opplevast hemmande.

Manglande informasjon om kva andre held på med skapar frustrasjon mellom tenestene og fører til parallelle løp kring einskildbarn eller grupper av barn. Dette opplevast også som sløsing med ressursar og viktig tid. At ulike ting og bestemmelsar i organisasjonen hamnar i lokalavisa før medarbeidarane har fått informasjon, er uheldig for tillit og motivasjon. Også ulik kultur innad i einskilde tenester for kva ein deler av informasjon er hemmande.

Manglande forankring av overordna mål, verdiar og retning for arbeidet kan føre til ulik praksis og forståing mellom instansane. Dette hindrar ei felles og heilskapleg tenking og systemisk førebyggingsarbeid mellom instansane. For å lykkast i å nå organisasjonen sine mål og at instansane dreg i lag, er det ein føresetnad at overordna leiing legg føringar og vert einige om kva som skal prioriterast og satsast på og at dei set av tid til å følgje opp.

## 5. DRØFTINGAR

Sentralt i dette studiet om samhandling til barnet sitt beste, har vore å undersøke korleis leiarar tenker om og utøver leiing, styring og organisering mellom instansane som fremjar god samhandling til barnet sitt beste, og kva faktorar som opplevast hemmande og fremjande i slik samhandling. Studiet har belyst leiarar og grasrot sine refleksjonar og praksis, med mål om at det kan gi eit grunnlag for drøftingar og tiltak ute i kommunane med tenester knytt til barn og unge.

Målet med dette kapittelet er å tolke og drøfte leiarane og grasrotnivået sine opplevingar og erfaringar i samhandling mellom instansane og drøfte dei faktorane som ser ut til å vere fremjande eller hemmande i denne samhandlinga. Dette er den fortolkande fasen og siste trinnet i analysen, og betydninga av informantane sine fortellingar vert trekt fram (Thagaard, 2011). Thagaard seier at det er innafor bestemte kontekstar at handling inngår i ein heilskap og gir meining og den hermeneutiske analysen handlar nettopp om å fortolke meiningane som kjem fram i intervjuet (Thagaard, 2011:39). I den samheng vil eg bruke eigne erfaringar, faglege omgrep og teori (Kvale, 2007). Informasjonen som er samla inn frå dei ni informantane, vil verte drøfta opp mot kunnskapsstatus frå samhandlingsfeltet som er presentert i kapittel 2 og aktuell teori som governance og nyare måtar å organisere og styre organisasjonar på, samt aktuelle leiings- og nettverksteoriar.

Drøftinga i kapittelet er tredelt. Den første delen handlar om korleis samhandlinga utøvast i praksis. Den andre delen handlar om faktorar som kan synast vere fremmande og tredje delen om faktorar som ser ut til å kunne vere hemmande i desse samhandlingsprosessane. Heilt til slutt i kapittelet vil eg gjere ei kort oppsummering av drøftinga.

### *5.1 DEN FORTOLKANDE FASEN*

Thagaard presiserer at det i denne fortolkande fasen er det viktig å skilje klart mellom kva som er kunnskap frå eigne data, og kva ein har henta frå litteraturen og kva som er eigne meiningar om problemstillinga. Eg har prøvd å skilje dette etter beste evne.

### 5.1.1 Praxis for samhandling og heilskapleg tenking

Fleire sentrale dokument og utgreiingar som Midtlyngutvalet (2007) og NOU 22 (2009) peikar på eit sterkt behov for å styrke det heilskaplege perspektivet når det gjeld oppvekstvilkår for barn og unge. Nasjonal helse- og omsorgsplan (2011-2012) viser til at psykososiale problem hjå barn og unge er aukande. Samhandlingsreforma (St. meld. Nr. 47(2008-2009)) trekker fram kommunen sitt ansvar for ei meir heilskapleg tenking med førebygging og tidleg innsats. Eit sentralt poeng er at kommunane må sjå helse- og omsorgssektoren i samheng med dei andre samfunnsområda der dei har ansvar og oppgåver. Bukve (2012) peikar på auka kompleksitet og problemstillingar i samfunnet utfordrar kommunane i å ta opp i seg nye styrings- og organiseringsformer.

I mange kommunar føregår det spanande forsøk med tverrfagleg og tverretatleg verksemd som gjev grobottn for nye perspektiv. Målet er ei kvalitativ betre teneste for barnet og den unge. Fleire kommunar har omorganisert og etablert egne etatar eller sektorar for barn og unge og målet med denne omorganiseringa har vore at ei felles leiing og eventuell samlokalisering, skal føre til meir og betre samarbeid. Økonomiske gevinstar har og vore ein motivasjonsfaktor for å omorganisere (Glavin&Erdal,2012:25).

Ei slik omorganisering og etablering av eigen etat eller sektor for barn og unge var gjennomført i kommunen i mitt studie. Kommunen hadde som fleire kommunar ein veksande del barn med spesialpedagogiske- og barnevernstiltak. Dette skapte utfordringar i ressurstildelingsspørsmål i ein allereie pressa kommuneøkonomi. For å møte desse utfordringane hadde kommunen omorganisert seg og samla alle tenester knytt til barn og unge i ein felles sektor «Oppvekst». Her var skulane barnehagane, barnevern, PPt og helsestasjon samla. Såleis meiner eg dette var ein kommune som hadde teke i bruk nye styrings- og organiseringsformer slik Bukve (2012) viser til.

Den nye organiseringsforma skulle ta opp i seg og fremje tverrsektoriell og heilskaplege tenking og utvikling av tenester til barn og unge i kommunen, slik samhandlingsreforma (St. meld. Nr. 47(2008-2009) peikar på som vesentleg for å gi betre og rett teneste. For å oppnå å

sikre slik tverrsektoriell og heilskapleg tenking og utvikling av tenestetilbodet, hadde sektoren etablert ei eiga eining som dei kalla «Familiens hus». Dei sentrale faginstansane som PPT, barnevern, kommunepsykolog, familierettleiarar/terapeutar og helsestasjon var samla i denne eininga. Helsestasjonen var blitt trekt ut i ettertid og samarbeidsproblem vart oppgitt som årsak. Denne omorganiseringa av helsestasjonen var ikkje synleg utad i den formelle organiseringa av kommunen. I Familiens hus var det etablert ei *tverrfagleg teneste*. Dette Familiens hus og tverrfagleg teneste skulle vere sektoren sitt overordna system for tverrfagleg samhandling og samarbeid kring barn og unge i kommunen og den tverrfaglege teneste skulle stå fram som eit låg-terskeltilbod og vere tett på, levere tenester til skule- og barnehage og arbeide førebyggjande.

Glavin og Erdal (2013) seier at ei heilskapleg tenking kring barnet med fokus på førebygging og tidleg innsats er naudsynt for å møte dei aukande utfordringane og at tverretatleg og tverrfagleg samarbeid er ein metode for å oppnå resultat i dette arbeidet.

Prinsippet om førebyggjande arbeid og tidleg innsats har vore styrande for seinare utdanningspolitikk gjennom St. meld. 16...og ingen stod igjen og St. meld. 31 (2007–2008) «Kvalitet i skolen», og St.meld. 41 (2008–2009) «Kvalitet i barnehagen». Tanken om førebygging står fram i disse meldingane som eit aktivt politisk styringsgrep. Den politiske «kuren» er tidlig innsats med start i førskulealderen. Forsking på feltet viser og at skulen har vanskeleg for å tilpasse og inkludere barna med ulike problemstillingar i skule- og læringsmiljøet (Nordahl m.fl.2009) og desse utfordringane er svært krevjande å handtere for skulen åleine, då mange av barna utfordra skulen på struktur og systemarbeid. Dei pedagogiske utfordringane er så store at skulen må søke hjelp utanfor eigne rekker for å auke si forståing og kompetanse, og med det betre kunne legge til rette for ei heilskapleg, likeverdig og tilpassa undervisning for dei barna og unge med behov for dette.

Kommunen i studiet har etter mi meining teke opp i seg trendane for meir tverrfagleg og heilskapleg tenking og gjort organisatoriske grep i styrings- og organiseringsforma ved etablering av eit Familiens hus og ei tverrfagleg samansett teneste som skal jobbe heilskapleg og førebyggjande i samhandling med skule og barnehage, og dette bringar meg over i

drøftingar kring type styring, og leiingsformer som kan synast ligge til grunn for kommunen og sektoren si organisering.

Bukve (2012) viser til typar styringsformer som vi styrer samfunnet etter og at samfunnet er inne i ei utvikling frå government til governance (Bukve,2012:98). Government eller NPM (New Public Management) er ei tradisjonell hierarkisk form for styring og har vore etablert som styringsform over lengre tid i offentleg forvaltning. Bukve viser til at NPM har bidrege til store endringar i organisering og styring av offentleg sektor og seier at NPM-inspirerte endringar er blitt institusjonalisert. Andre teoretikarar som Busch, 2011:243-245) peikar på at det i aukande grad er tydeleg kva for begrensingar NPM har med omsyn til å løyse sentrale utfordringar i dagens offentlege sektor. Han seier at konseptet har ført til sterkare fragmentering av offentleg sektor og redusert moglegheiter til å finne heilskaplege løysingar.

Busch m.fl. (ibid) visert til at oppretting av nye organ i kommunesektoren har ført til eit fragmentert samfunn og dette har gjort det vanskelegare å handtere tverrfaglege og tverrsektorielle problem, såkalla «wicked problems» og at det er dette som har ført til eit fokus på styrings- og forvaltningsformer som i større grad er tilpassa kompleksiteten i styringsutfordringane i dagens offentlege sektor. Han viser til governance som styringsform baserer seg meir på samarbeid gjennom nettverk, nettverkstyring, partnerskap og leiing som blant anna nettverksleiing og verdibasert leiing. Desse arbeidsformene tar opp i seg måtar å kunne løyse meir krevjande og kompliserte oppgåver og krev difor ei anna type leiingsform som meir baserar seg på å kunne rekruttere og halde på dyktige medarbeidarar, og utnytte kunnskapen på ein meir kreativ måte.

Omorganiseringa som var gjennomført i kommunen hadde tek opp i seg samhandlingsreforma og samfunnet sine nye tverrfaglege og organiserande idear om å gjere bruk av faglege eigenskapar og fortrinn hos dei einskilde faggruppene (St.Meld. nr. 47(2008-2009)) i arbeidet med å løyse dei veksande kompliserte og samansette problemstillingane hjå barn og unge i kommunen. Eg vil ut i frå dette seie at kommunen og oppvekstsektoren hadde innført ei governancebasert styringsform som baserte seg meir på samarbeid og samhandling på tvers av sektoren og mellom dei ulike faginstansane for å løyse desse veksande problemstillingane

eller «wicked problems» jmf. Busch m.fl (2011). Gjennom etableringa av Familiens Hus og tverrfagleg teneste hadde dei lagt til rette for slik tverrfagleg og heilskapleg samhandling.

Glavin og Erdal (2013) stiller spørsmålet om samarbeidet og samhandling med heilskapleg fokus fungere berre organiseringa ligg til rette for det? Dei seier at det er naudsynt å vere merksam på at samordning av etatar/sektorar ikkje automatisk fører til tverrfagleg samarbeid og samhandling. Ein modell eller eit system er sjeldan tilstrekkeleg for å få til eit samarbeid mellom ulike einingar. Koordinering av samarbeidet kan vere til stades, men samarbeidet og samhandling vil ikkje finne stad dersom det ikkje er evne og vilje til dette i organisasjonen. Vidare seier dei at den einskilde yrkesutøvar og instans må erkjenne viktigheita av tverrfagleg samhandling (ibid). Dette bringar meg over til spørsmålet om kva for faktorar og krefter som låg til grunn i oppvekstsektoren for å få denne tverrfaglege samhandlinga til å fungere etter intensjonen.

Målet til kommunen med ny organisering og etablering av Familiens hus, var som sagt å utvikle ei meir heilskapleg og systemisk tenking med førebygging og tidleg innsats som fokus samt å legge til rette for samhandlingsstrukturar som fremja slik tenking. Leiarane og grasrotnivået sto samla bak denne organiseringsforma og desse målsettingane. Målsettingar og organisering av ein samla tverrsektoriell oppvekstsektor var formelt forankra i kommunen sitt overordna handlingsdokument. I dette handlingsdokumentet var det utarbeida ein visjon og verdiar som bygde opp om tverrsektoriell tenking. Går vi til teorien kring styring og organiseringsformer gjennom governance og nettverk slik Bukve (2012) og Busch m.fl. (2011) viser til, så peikar begge på nødvendigheita av formulering av overordna visjonar og verdiar som grunnlag for organisering og styring av ulike nettverk. Bukve peikar på at overordna leiing av slike system eller nettverk er krevjande då ein ofte står overfor ustrukturerte oppgåver som krev høg grad av fleksibilitet for å kunne fungere tilfredstillande og etter intensjonane (Bukve,2012:102). Styring av slike nettverk eller system må vere retta mot å sikre seg at desse har fokus på sentrale mål og arbeider i høve til institusjonelle reglar og verdiar, og held seg innafor avtalte økonomiske rårer. Dette bygger også Glavin og Erdal (2013) opp om og dei seier at skal etablerte samarbeidssystem fungere etter intensjonen og ikkje bli for personavhengig må dette forankrast i dei ulike instansane sine planer, både

administrativt og politisk. Det må leggast vekt på at systemet og strukturane vert implementert i alle ledd i organisasjonen og vidare at samarbeidsstrukturane vert forpliktande for dei ulike instansane eller aktørane. Ei slik forplikting er viktig for å kunne ta avgjersle eller komme fram til felles løysingar i eit tverrsektorielt samarbeid. Ein overordna og gjensidig forpliktande samarbeids- og avgjerslestruktur og eit likeverdige samhandlingstilhøve mellom instansane og mellom dei tilsette innbyrdes og foreldra må ligge til grunn (ibid). Slike samarbeidsstrukturar må nedfellast i kommune sine planer og vere godt forankra i leiinga.

Leiarane i sektoren hadde ei målsetting om å utvikle tenestetilbodet til barnet ut i frå det behovet barnet hadde og tilpasse tiltaka og tenestene etter det. Dette aktualiserte tilrettelegging for samhandlingsstrukturar og arbeidsmåtar som tok opp i seg samhandling og samarbeid mellom instansane. Gjennom etablering av blant anna eit tverrsektorielt leiarnettverk med møtestruktur 4-5 gonger i fekk dei **innsikt** i og kunnskap om dei andre tenestene sitt arbeidsområde, kunnskap og lovverk m.m.

Samhandlingsreforma (St.Meld. nr. 47(2008-2009:29)) sitt dokument fremjar arbeidsmåtar som for eksempel arbeidsteam m.m. og seier blant anna: *“For å kunne vurdere korleis barnet har det, er dei ulike instansane som arbeider med barnet, avhengig av eit tverrfagleg samarbeid. Slik vil dei kunne danne seg eit meir heilskapleg inntrykk av barnet sin situasjon enn det den einskilde instans kan. Fleire yrkesgrupper vil ha opplysningar som er viktige og naudsynte i ei heilskapsvurdering, ut i frå den relasjonen dei har til barnet og familien. Dei ulike instansane sin spesielle kunnskap kan samlast og bidra til å utvikle ein felles forståing av kva som er viktig å gjere. Å skaffe seg innsikt og kunnskap krev tilrettelegging av samhandlingsstrukturar på tvers av sektoren, både på leiarnivå og grasrotnivå”*.

Glavin&Erdal,2013:25 belyser tverrfaglege og tverretatlege møte som bidrag til å utvikle og bygge opp kompetanse og auke kunnskapsnivået hos dei ulike yrkesutøvarane. Ved at dei ulike faginstansane drøftar ulike problemstillingar vil den einskilde yrkesutøvar få ny innsikt. Dette bringar meg over til Busch m.fl (2011) og Bukve (2012) sine tankar og teori om nettverk og nettverkorganisering. Nettverkorganisering vert kjenneteikna ved at den bind saman relativt sjølvstendige aktørar som har interesse av å løyse nokon felles utfordringar

(Busch m.fl.,2011:246). Nettverksordningar kan vere prega av samordning på ulike nivå i forvaltninga, og Bukve viser til ulike typar nettverk som informasjon-, utvikling-, spreiding og handlingsnettverk. Dei ulike nettverka har ulike arbeidsmåtar. Bukve skil nettverksteori mellom interne og eksterne nettverk. Dei interne nettverk er meir fleksible med at dei kan koordinerast både vertikalt og horisontalt. Denne styringsforma og tenkinga finn ein at hjå leiarane i sektoren.

Overordna leiing og einingsleiarane i sektoren hadde som sagt organisert og lagt til rette for ulike tverrfaglege møtearenaer og formelle nettverk på ulike nivå. Leiarnettverket fungerte blant anna både horisontalt og vertikalt ved at det horisontalt gav og spreia informasjon mellom leiarane og ned i eigen organisasjon og einingar, og vertikalt å legge fram og fortelje om arbeid som dei hadde lykkast med i eigen organisasjon for å spreie kunnskap, innsikt og arbeidsmetodikk til dei andre leiarane i nettverket. På grasrotnivå fungerte dei interne nettverka og tverrfaglege teneste vertikalt ved å gi rettleiing og opplæring i blant anna psykisk helse til dei andre profesjonane som lærarar og førskulelærarar, men også som tverrfaglege arbeidsteam som drøfta problemstillingar og utvikla og sette i gang tiltak m.m til einskildbarnet gjennom samarbeidsmøter og ansvarsgrupper. Det kom tydeleg fram at grasrotnivået ikkje opplevde denne type tilrettelegging for samhandling og samarbeid tilstrekkeleg nok. Dette var arbeidsmåtar dei hadde nytta i lengre tid og over fleire år. Dei sakna strukturar på tvers i sektoren som tok opp i seg arenaer for felles kompetanseheving, informasjonsutveksling og drøftingar som kunne gje dei innsikt hjå kvarandre sine fagområder og kunnskap og felles retning for arbeidet m.m.

Øvste leiing i sektoren hadde lagt til rette for og nytta tverrsektorielle arbeidsgrupper for å løyse meir komplekse arbeidsoppgåvene. Her vart einskildmedarbeidarar handplukka ut i frå kompetanse verdigrunnlag og holdningar. Overordna leiing og fleire av einingsleiarane meinte at for å utvikle og få til god tverrfagleg samhandling måtte ein rekruttere folk med dei rette holdningane og verdiane for slikt arbeid, men og at desse hadde rett kompetanse og erfaringar som kunne bidra til utvikling av dei gode løysingane. Arbeidsgruppene kunne bestå både av leiarar frå dei ulike einingane i sektoren, yrkesutøvarar frå skulen, barnehage, Ppt, barnevern, helsestasjon, alt etter kva oppdraget gjekk ut på. Fagkompetanse frå andre sektorar



kunne også trekkast inn, som for eksempel økonomikonsulent ved økonomiavdelinga. Arbeidsgruppene fekk tildelt mål for arbeidet, tids- og økonomiske rårer og forventningar til arbeidet vart drøfta og styrt gjennom dialog mellom overordna nivå og arbeidsgruppene. Dette bildet samsvara ikkje med det grasrotnivået erfarte. Dei uttrykte positivitet til desse arbeidsgruppene, men opplevde at det var tilfeldig kven som fekk delta og vere med å utforme målsettingar for arbeidet. Såleis kan det sjå ut til at føremålet og intensjonen hjå leiarnivået for bruk av desse tverrsektorielle nettverka og arbeidsgruppene fungere på leiarnivået, men var lite tilrettelagt eller gjennomført på grasrotnivået.

Bukve viser til eksterne nettverka som består meir av frittståande organisasjonar og at slike nettverk ikkje har ei overordna mynde, men at deltakarane må forhandle seg fram til kva føringar som skal regulere og styre samhandlinga. Slikt samarbeidet må baserast på avtaler og tillit. Sektoren i mitt studie var med i eit eksternt nettverk med StatPed (Statleg kompetansesenter) med det mål å skaffe seg kunnskap og bygge opp sektoren sin kunnskap om systemretta arbeid i utvikling av gode psykososiale oppvekst- og læringsmiljø i skule- og barnehage. Det var inngått avtale mellom skulane, Statped og overordna leiing i sektoren om innføring og bruk av PALS i dette arbeidet. Rammeavtalen innebar at StatPed skulle følgje opp skulane og skuleeigar i det systemiske arbeidet, gje rettleiing og gi evidensbasert opplæring. Såleis hadde sektoren med skuleeigar og skulane gått inn i ei slags partnerskapsavtale der mål, rårer og fokusområde var gjort tydeleg for dei ulike partane i samarbeidet. Dette var eit nettverksarbeid som leiarane opplevde gav dei større innsikt og kunnskap om utvikling av gode læringsmiljø i skulen og det var ein uttrykt forståing for at dette var noko sektoren var samla om. Dette føyer seg godt inn i det Bukve seier om styring av eksterne nettverk og at styring av slike nettverk må rettast mot å sikre seg at nettverket har fokus på sentrale mål og arbeider i høve til institusjonelle reglar og verdiar, samt halde seg innafor avtalte økonomiske rårer. Vidare at slike nettverk gjerne har behov for eit meir sjølvstendig handlingsrom. Dersom ein legg til grunn for sterk styring i denne type nettverk vil ein redusere handlingsrommet til aktørane og gje mindre moglegheit for fleksibilitet, læring og utvikling, dette er viktige føresetnadar for å løyse komplekse problemstillingar eller «*wicked problems*» i organisasjonen. For å ivareta dette perspektivet viser Busch m.fl. (2011) til at mykje av styringa bør skje gjennom samordning i nettverka og i partnerskap. Han seier

at for å ivareta dette styringsdilemmaet kan ein i tillegg til styring supplere med det som kallast metagovernance eller metastyring.

Metastyring er retta mot å regulere handlingsrommet for styringsåtfærd. Ved å redusere styringa vil nettverka få eit større handlingsrom og dermed auka moglegheit for å løyse komplekse problem. Den overordna leiinga må sette opp ein del formelle retningsliner eller designe korleis nettverket skal organiserast. Dette kan for eksempel vere at nettverket vert pålagt å operasjonalisere nokon overordna verdiar som skal regulere åtfærd i nettverket. Busch nyttar omgrepet rammestyring av nettverk. Med dette meiner han at det formulerast overordna visjonar og verdiar, fastsettast ressursrårer, tilvisingar til relevante lover/reguleringar og utvikling av « historier» som set nettverket sine visjonar inn i eit større perspektiv. Det skapast altså både juridisk, økonomisk, verdimeisig og symbolsk rammeverk for nettverkorganisasjonen og opnar for eigne tolkingar samtidig som det vert formidla eit institusjonelt handlingsrom. Begge desse formene for metastyring utøvast på distanse, noko som føreset ei stor grad av tillit til nettverksorganisasjonen, seier Busch m.fl. Slik overordna styring basert på tillit og avtaler vart gjennomført i sektoren ved at dei interne arbeidsgruppene rapporterte til øvste leiar i sektoren og denne baserte si leiing på høg grad av tillit, gav stort handlingsrom og fridom i utføringa av arbeidet, men var tydeleg på forventningar gjennom rapportering på mål og jamleg oppfølging gjennom dialogmøter. Ei slik styrings- og leiingsform vert trekt fram hjå Bukve i leiinga av nettverk.

Bukve viser til at samarbeid i nettverk må baserast på avtaler og tillit heller på ei hierarkisk styring og upersonlege marknadsmekanismar. Dialogen er eit sentralt omgrep i nettverksorganiseringssteorien. Busch seier at dialogstyring definerast i denne samanhengen som ein tett interaksjon og dialog med nettverket utan at overordna leiing engasjerer seg direkte i leiinga. Gjennom ein aktiv dialog kan det formidlast klare tydelege ynskje om korleis nettverka skal styrast, samtidig som råmevilkåra kan justerast etter behov. Dette samsvara i høg grad med måten sektorleiaren i studiet utøvde og tenkte styring av dei ulike nettverka og arbeidsgruppene i sektoren. For øvste leiing og på mellomleiarnivå vart alle desse formene for nettverk og arbeidsgrupper sjølvve reiskapen til å instruere og styre sektoren mot dei overordna mål som var sett. Gjennom dialogen spreia leiarane informasjon, utvikla og kompetanseheva

medarbeidarane og organisasjonen både vertikalt på tvers mellom einingane og profesjonane, men også horisontalt nedover i dei ulike einingane. Hjø leiarane var desse nettverka og arbeidsgruppene sjølve ideen eller limet som fekk eller skulle få samhandlinga til å fungere og at meir heilskapleg og systemisk tenking skulle utviklast i organisasjonen. Grasrotnivå hadde ein anna oppleving av dette enn leiarnivå. Dei opplevde at det var tilfeldig kven som fekk sitte i desse nettverka eller arbeidsgruppene og dei gav uttrykk for at dei sakna slike arbeidsformer. Dei meinte det var lite eller inga tilrettelegging for slike arbeidsmåtar sektoren. Dette fører meg over til del to og tolking og drøftingar av faktorar som synast å vere fremjande for samhandlinga mellom instansane.

### 5.1.2 Fremjande faktorar

#### **Forankring og overordna mål**

For å sikre barnet sitt beste er det naudsynt å tenke heilskapleg i tenestetilbodet. Slik heilskapleg tenking krev at dei ulike instansane samhandlar og samarbeider.

Omorganisering, samordning og etablering av eigne samarbeidssystem og strukturar kan bidra til å fremje slik heilskapleg tenking og samhandling (Glavin og Erdal,2013). Samordninga av tenestene og etableringa av familiens hus som overordna samhandlingssystem var formelt forankra i politiske vedtak og i eit eige overordna handlingsdokumentet. I dette handlingsdokumentet var det utarbeida overordna visjon, mål og verdiar som bygde opp målsettinga om tverrsektoriell samhandling og heilskapleg tenking som ein arbeidsmåte for arbeidet i oppvekstsektoren.

Bush m.fl.(2011) snakkar om verdibasert leiing og definerer dette som sagt tidlegare som ei form for leiing kor verdiane er sentrale, og kor siktemålet er å skape eit nytt røyndomsbilete med nye visjonar og sterkare fellesskapsånd. Han seier at denne type leiing har eit klar fokus på leiaråtferd og denne er retta mot å realisere sentrale mål for organisasjonen. Busch m.fl. viser til House (1969) som knyter omgrepet verdibasert leiing opp mot leiaren si evne til å uttrykke ein verdibasert visjon som skapar eit moralsk engasjement blant medarbeidarane. For at verdibasert leiing både skal ha ein leiingsmessig og verdimessig forankring, kan omgrepet definerast som ein målformulerande, problemløysande, språkskapande og verdiutviklande

prosess. Også han trekker fram at det er viktig at dette er forankra i organisasjonen sine verdier og at desse eksisterer både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Busch m.fl.,2011:252). Busch m.fl. viser til Selznick (1957) som seier at poenget er at organisasjonen må gjerast om til noko meir enn berre eit verkemiddel eller instrument for leiing. Han seier at ved å skape spesielle følelsar for organisasjonen, vil ein kunne skape eit spesielt engasjement og ein spesiell interesse for å oppretthalde organisasjonen. Ekte leiing vert slik Selznick ser det, eit spørsmål om å påverke den sosiale fortolkinga av kva organisasjonen står for, og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen og denne si verksemd.

Bukve (2012) viser til det institusjonelle perspektivet og seier at den sentrale utfordringa for leiarane vert å velje nokon nøkkelverdier og bygge opp organisasjonen på ein måte som er tilpassa dei verdiane, oppfatningar, normene og forventningane som pregar dei institusjonelle omgjevnadane (felta) som organisasjonen er ein integrert del av. Hensikta er at verdiane skal gi organisasjonen ein meningsfull funksjon innafor desse felta, slik at ein kan bygge legitimitet omkring organisasjonen si verksemd. Dette krev leiarskap som omfattar å utforme mål og visjon, eit institusjonelt føremål, forsvare institusjonell integritet og mester interne konflikter (Jacobsen & Thorsvik, 2009:412)

Bukve sin teori samsvara godt med leiingspraksisen som leiarane i oppvekstsektoren la til grunn. Overordna handlingsdokument med visjon, verdier og målsettingar var som sagt forankra politisk og på overordna nivå. Leiarane på dei ulike nivå forankra måla og verdiane i dei ulike møtearenaene på leiarnivå og i eigne einingar ein gang i året, i budsjettprosessar, handlingsplaner for einingane og verdiformidling i den «**daglege dunten**». Dei identifiserte seg klart med organisasjonen sine overordna verdier. Både leiarane og grasrotnivået uttrykte at dei sto samla bak den nye organisasjonsforma og etablering av dette samhandlingssystemet. Den styringspraksisen oppvekstsektoren legg til grunn ovanfor stemmer godt med Bukve sin teori om governance som ei nyare styring- og forvaltningsform i offentleg sektor. Governance som forvaltningsform er i større grad tilpassa kompleksiteten i styringsutfordringane i dagens offentlege sektor og baserar seg meir på samarbeid gjennom nettverk, nettverksstyring og leiing. Styring av slike system eller nettverk må vere retta mot å sikre fokus på sentrale mål, at det vert arbeida etter reglane og verdiane organisasjonen har sett og at ein held seg innafor

avtalte økonomiske råmer (Bukve,2012:98). Desse styringsprinsippa fremjar også Glavin og Erdal, som seier at skal etablerte samarbeidssystem fungere etter intensjonen må dette forankrast i dei ulike instansane sine planer, både administrativt og politisk. Slik sett kan det sjå ut til at ei slik formell forankring av organisering og samordning med overordna mål og rammer for sektoren var ein faktor som var fremjande for samhandlinga mellom instansane.

### **Samordning og samhandlingsstrukturar**

Grasrotnivået trekte fram den fysiske samordning ved oppretting av ei samla eining gjennom Familiens hus og tverrfagleg teneste som fremjande. Felles møtearena, faste møtetidspunkt og felles leiing med fokus på felles mål, gav retning for arbeidet og bidrog til ei auka samhandling mellom instansane i huset. Dette skapte nærleik, kjennskap og innsikt hos kvarandre sine tenester. Slik innsikt og kunnskap fremja evna til å sjå andre sitt perspektiv og opna opp for andre løysingar enn ein sjølv ville ha komme fram til. At fleire instansar møtast opplevd også som meir forpliktande og var trekt fram som positivt fordi det kravde god grunngeving for å avlyse eit møte når fleire instansar satt og venta. Den fysiske nærleiken ved å vere samla i eit bygg gav moglegheit til raskt å møtast og drøfte å gjere avklaringar kjapt og effektivt. Å vere samla og vere ein del av ei tenestene utvikla fellesskapet og følelsen av å vere inkludert. Skulen opplevde også å få raskare og betre hjelp no enn tidlegare med Familiens hus og den tverrfaglege tenesta på plass.

Sektoren og leiarnivået hadde i tillegg til Familiens hus og tverrfagleg teneste etablert andre formelle og uformelle samhandlingsstrukturar og møtearenaer. Dette for å kunne spreie informasjon, drøfte og ta opp tverrsektorielle tema og problemstillingar som omfatta heile sektoren, utvikle kjennskap og innsikt hjå kvarandre og ikkje minst bygge samhandlingskompetanse i organisasjonen. Ved etablering av felles møtearenaer la leiarane til rette for samhandlingskanalar mellom leiarnivåa vertikalt og horisontalt og mellom leiarane og eigne medarbeidarar. Desse felles møtearenaene vart trekt fram hjå begge nivåa som ein vesentleg faktor som fremja samhandlinga mellom instansane. Dei faste leiar møte, nettverksmøta, ansvarsgruppemøta, felles lunsjane, personalmøter i einingane, dei uformelle velferdsgruppene på fritida var alle med på å utvikle kjennskap, bygge gode relasjonar, skape nærleik og innsikt, og utvikle kunnskap og kompetanse i organisasjonen. Dette samsvara i

stor grad med teorien til Glavin og Erdal (2013) kring samordning og Bukve (2012) sin nettverksteori.

Glavin og Erdal seier at ved auka samordningsgrad vert sjølvstendigheita hjå den einskilde instansen eller eininga påverka. Meir styring og makt vert overført frå den einskilde instans/eining til felleseininga. Ved ei slik samordning vert beslutningar i denne felleseininga fult ut forpliktande og desse beslutningane får også inngripande effekt tilbake i den einskilde instansen/eininga. Denne teorien bygger opp om grasrotnivået sine opplevingar om auka grad av forplikting gjennom samordning. Bukve sin nettverksteori bygger også opp om grasrota si oppleving av auka kreativitet og moglegheit for å finne nye og andre løysingar gjennom det tverrfaglege samarbeid og samhandling. I eit slikt samarbeid opplever dei at dei etablerer eit større repertoar av strategiar å samordningsmåtar enn dei sjølv åleine som instans ville komme fram til. Dette samsvarar med det Glavin og Erdal (2013) peikar på. Dei seier at slike arbeidsmåtar fremjar innsikt hjå den einskilde yrkesutøvar ved at dei ulike faginstansane drøftar ulike problemstillingar saman.

### **Tillit og nettverksorganisering**

Behovet for stort handlingsrom har vore erkjent i profesjonelle verksemdar, men dette er i liten grad sett inn i ein leiingssamanheng, seier Busch m.fl.(2011). Ved å trekke inn leiingsperspektivet aukar ein bevisstheita om at kunnskapsarbeidarar har ansvar for å dekke behova til organisasjonane sine interesser. Sjølv om motsetningar og konflikhtar mellom dei ulike aktørane ofte er ei utfordring, kan det stimulere til prosessar meir prega av **samspel** enn av motspel. Eit sterkare fokus på verdibasert leiing kan i denne samanhengen skape større aksept for den faglege fridomen som er kjernen i alt kunnskapsarbeid.

Både leiarnivå og grasrotnivået trekte fram tillit som ein vesentleg faktor for å fremje samhandling og bygge samhandlingskompetanse i organisasjonen. Høg grad av samhandling og samhandlingskompetanse var ein avgjerande faktor for å nå målsettingane i organisasjonen. Dette meinte både leiarnivå og grasrotnivået. Tillit var for leiarane å gi medarbeidarane stort handlingsrom i profesjonsutøvinga. Styring og leiing av sine

medarbeidarar og dei ulike nettverka/arbeidsgruppene var basert på tillit, openheit og ei audmjuk holdning med vekt på dialogen og samspelet.

Dette samsvarar godt med Busch m.fl. sin teori om verdibasert leiing. Han viser til Freidson (2004) som hevdar at kjernen i ein profesjon er fridom til å velje, det vil seie at profesjonelle medarbeidarar har eit stort handlingsrom. Medarbeidarane må få moglegheit til å utvise skjønn, tolke reglar og utøve leiingsåtfærd og at denne fridomen må leggest under ein verdimesig kontroll. Busch m.fl. hevdar at NPM har skapt resultatkontroll, åtfærdskontroll og ein profesjonslogikk med fokus på klankontroll og arbeid med verdiar har vore mindre lagt vekt på (Busch m.fl,2011:252). Han seier vidare at det no er ein tendens til ei ny utvikling av verdiar og normer i offentlege verksemdar med større fokus på nettverksløyser og viser til Olsen (2007) og Strand (2004).

Busch m.fl. (2011) sin teori, belyser tillit som viktig i leiing av medarbeidarar for å nå mål i organisasjonen, og at organisasjonsstrukturen, arbeidstilhøve, strategiar og prosedyrar stemmer overeins med kva som er allment forstått å vere passande. Han seier at tillit føreset at organisasjonen sitt verdigrunnlag reflekterer rådande normer i omgjevningane. Vidare viser han til som eg har nemnt tidlegare, nettverksorganisering og ei styringsform som han kallar «metastyring». Busch m.fl. snakkar vidare om utvikling av «historier» som set aktørane og nettverket sine visjonar inn i eit større perspektiv og at leiing utøvast på distanse, noko som føreset høg grad av tillit til nettverksorganisasjonen.

Leiinga i sektoren var svært opptatt av å utvikle robuste og fleksible måtar å arbeide på og meinte at ved å gi tillit, rom og tid til samarbeid og samhandling mellom instansane ville fremje innsikt og utvide eigen horisont med rom for andre sin kompetanse og perspektiv. Dette ville bidra til utvikling av samhandlingskompetanse hjå den einskilde og i organisasjonen. Leiarane meinte at slik samhandlingskompetanse var avgjerande for å lykkast i å løyse komplekse problemstillingar og nå målsettingane for organisasjonen. Teorien til Busch m.fl. stemmer godt overeins med det leiarnivået la vekt på i si utøving av styring av sektoren. I organisering av eigen oppvekstsektor og etablering av Familiens hus, tverrfagleg teneste og fleire nettverk og tverrfaglege arbeidsgrupper, hadde kommunen og leiarnivå

etablert ei styringsform som tok opp i seg høg grad av fleksibilitet, fokus på læring og utvikling gjennom tillit og rammestyring. Dette samsvarar slik eg ser det delvis med grasrotnivået si oppleving. Dei opplevd høg grad av tillit hjå sine leiarar og frie rammer for utøving av sitt arbeid, men fleire av dei sakna tydleg retning og oppfølging av fastesette målsettingar. Dette vil eg komme nærare inn på i del tre om hemmande faktorar for samhandling.

### **Leing med fokus på verdiar og holdningar**

Organisasjonen sin viktigaste ressurs er mennesket. Når organisasjonen forstår verdien av å optimalisere denne ressursen, vil og leiarrolla bli forandra hevdar Glavin & Erdal (2012,s.36). Glavin & Erdal seier at der organisasjonsstrukturen er flat, forsvinn leiaren si tradisjonelle overvakingsfunksjon og ein hensiktsmessig kultur er berarar av holdningar som oppmuntrar til openheit, sjølvkritikk, initiativ, forståing for verdiskaping og alminneleg optimisme. For at organisasjonen skal nå sine mål, må dei tilsette få vere delaktige og nytte sin kreativitet. I framtida er det ikkje lenger *ein* måte å gjere ting på, men ulike vegar som kan føre til målet.

Ved å skape felles verdiar og felles forståing for rammer vil leiarskap meir vere snakk om eit spørsmål om evna til å mobilisere folket sin innsatsvilje og lojalitet. Det betyr at leiarar på alle nivå må ta ansvar for utvikling av samhandling. Leiarskap må støtte opp om samhandling, og i kommunen må det vere forankra i planverk på alle nivå. Glavin og Erdal seier vidare at å arbeide med å etablere felles verdigrunnlag er noko av det viktigaste leiarar arbeider med og grunngev dette med at ulike føresetnadar og ulik yrkesbakgrunn gjer at utgangspunktet for tverrfagleg samhandling er ulikt (Glavin & Erdal,2013:38). Det er naudsynt å klargjere kva menneskesyn og kva holdningar som ligg til grunn hjå den einskilde sine uttrykte meiningar og standpunkt. Når ein skal samarbeide med andre og utøve tenester til familie, barn og unge, er det helt avgjerande å etablert eit klart og felles verdigrunnlag.

Alle leiarane identifiserte seg med dei overordna verdiane i kommunen sitt handlingsprogram. Dei la vekt på som sagt tildegar tillit, openheit og ei audmjuk holdning i sin leiarpraksis og la vekt på sjølv å gå føre som eit god eksempel og utøve gode holdningar og snakke positivt om andre og organisasjonen. Dette var ein bevisst strategi hjå dei fleste leiarane i arbeid med å



bryte ned fordommar og myter, skape framtdisvisjon og bygge fellesskap og utvikle positiv energi og motivasjon i organisasjonen.

Å «så inn» gode verdiar og holdningar litt etter litt i møte med dei andre i kvardagen var ein bevisst leiingsstrategi hjå fleire av leiarane. Vidare selde dei inn gode case og suksesshistorier der organisasjonen eller medarbeidarar i ulike einingar eller sektorar hadde lykkast som metodisk verktøy for å bygge opp samhandlingskompetanse og innsikt i organisasjonen.

### **Informasjon og dialog**

Leiarane utøvde sitt leiarskap og si styring gjennom dialogbaserte prosessar i dei etablerte nettverka og dei ulike arbeidsgruppene. Dialogen var eit viktig verktøy som leiarane nytta i si kommunikasjonsform. Dette var ein type leiingsstrategi som var framtrudande hjå alle leiarane i utvikling av samhandlings- og kommunikasjonskompetanse i organisasjonen, noko som og kan forklare medarbeidarane på grasrotnivået si omgåande positive omtale av sine leiarar og deira oppleving av å bli både sett, høyrd og verdsatt. Dei skildra leiarane sine som lyttande, omsorgsfulle og inkluderande, men også tydlege ved at dei stilte krav.

Glavin og Erdal (2013:66), seier at kommunikasjon er essensen i alt arbeid og for å lykkast i det tverrfaglege samarbeidet må vi ha kunnskap om kommunikasjon. Dei seier at *dialogen* er til ei viss grad personavhengig. Faktorar som kunnskap, erfaringar, holdningar og motivasjon hjå aktørane spelar ei viktig rolle i det tverrfaglege samarbeidet. Til tross for gode råmer og føringar kan vere til stades i utgangspunktet, vert ikkje nødvendigvis resultatet ein godt fungerande dialog. Glavin og Erdal viser til Von der Fehr (1996:85-87) og grunnreglar for føresetnadar for ein meiningsberande dialog eller kommunikasjon. Han vektlegg at begge partane må snakke om det same og halde seg til noko lunde same røyndomsforståing av omverda og at ein har same informasjon om fortid for å kunne snakke om ein felles kultur. Ein må kunne tenke seg framtida omtrent på same måte og at ein må kunne formidle noko nytt til kvarandre (ha eit bodskap) for at kommunikasjonen ikkje skal stoppe opp. Han seier vidare at dialogen vil kunne skape tillit og tryggleik mellom partane, men prosessen fordrar openheit og ærligdom i drøftinga og argumentasjonen og at deltakarane er opne for kvarandre.

Det betyr at deltakarane i ein dialog må utvikle sjølvinnst og erkjenning for å lykkast i samarbeidet.

Dette samsvarar med dei erfaringane og tankane både leiarnivå og grasrotnivået la vekt på i si samhandling med andre. Begge nivå la vekt på ei opa og inviterande holdning fordi dette fremjar evna til å sjå eigne grenser og at ein ikkje kan gjere alle ting åleine. Grasrotnivået meinte det var naudsynet med tilstrekkeleg og naudsynt informasjon om dei andre sitt arbeid og det som rørde seg i organisasjonen. Slik felles informasjonsplattform dannar eit felles grunnlag til å forstå kvarandre og kvifor dei ulike instansane måtte ha dei avgrensingane dei bant anna hadde. Ei felles kunnskapsplattform var også vesentleg for god samhandling fordi dette skapte eit felles kunnskaps- og omgrepsapparat som fremja forståing og innsikt hjå kvarandre.

### **Relasjonsbygging og samhandlingskompetanse**

Glavin & Erdal seier at det må leggest vekt på å bygge gode relasjonar mellom dei ulike fagprofesjonane om tverrfagleg samhandling skal utviklast i organisasjonen. Ved å bygge gode relasjonar vil ein fremje godt medarbeidarskap og utvikle *samarbeidskompetanse* innad i tenestene. Dei nyttar omgrepet samarbeidskompetanse og vektlegg i denne samanheng brukarorientering, heilskapsforståing, problemløysingsevne, samarbeidsevne, fleksibilitet og omstillingsevne som sentrale faktorar. Ved å sette barnet i fokus vil dei ulike profesjonsinteressene komme i bakgrunn, og behovet for å utvikle samarbeidskompetanse vert større. Dei seier vidare at offentlege leiarar må vere samarbeids- og relasjonsorienterte. Leiarane og grasrotnivået trekte fram det å bygge gode relasjonar som ein vesentleg faktor for å kunne samhandle godt med andre. Ein fremjar gode relasjonar ved å snakke saman, ta vare på og løfte kvarandre fram, sa dei. Når ein har ein god relasjonen er det og lettare å fremje ulike synspunkt og toleranseterskelen for usemje stig. Gjennom gode relasjonar auka moglegheita for å komme fram til dei gode løysingane. Grasrotnivået meinte at dei fysiske møta og det å komme saman å snakke var alfa omega for å bygge desse relasjonane, då det fysisk møtet vart opplevd meir forpliktande.

Glavin og Erdal seier at ein grunnleggande verdi i relasjonar som fungerer, er respekt; gjensidig respekt for kvarandre som menneske. Så lenge denne respekten finst, er det enkelt å vere både einig og ueinig i saker. For å bevare sjølvrespekten må ein handsamast med respekt, ein må nødvendig vis ikkje vere einige nr det gjelder saker, seier dei, men det vil seie at ein må anerkjenne og verdsette at andre har eit anna syn enn seg sjølv. Ulike syn og ueinigheiter kan vere ein ressurs i samhandling som fører til sakege drøftingar og refleksjon rundt saka.

Både leiarnivået og grasrotnivået var svært oppteken av respekten i møte med den andre og meinte at samarbeidsevner ligg i språket og kulturforståinga vår, i innsikt og ferdigheite vi har i kommunikasjon og gruppeprosessar og at holdningar åre er prega av respekt og likeverd. Både leiarnivå og grasrotnivå utøvde og fram-snakka ei positivt holdning til dei andre instansane og var seg bevisst i å vise respekt i møte med leiarar, dei andre medarbeidarane, barnet og foreldra.

### 5.1.3 Hemmande faktorar

#### **Samordning- og systemavklaring**

Helsestasjon var trekt ut av familiens hus og etablert som eiga eining i eit anna bygg i kommunen. Denne omorganiseringa var ikkje synleg i organisasjonskartet til kommunen og samarbeidsproblem vart oppgitt som årsak til uttrekkinga. I intervjuet kom det fram både på leiarnivå og grasrotnivå at det var hemmande for samhandlinga og mange missforståingar og myter oppstod. Det var eit stort ynskje frå alle partar at helsestasjonen vart trekt inn at i Familiens hus, fordi omorganiseringa hadde ført til mindre eller ingen samhandling mellom dei to einingane. For å bøte på dette var det oppretta ei eiga formell avtaler mellom helsestasjon og barnevernet. Begge nivå opplevde godt samarbeid med einskildmedarbeidarane i dei ulike tenestene i familiens hus, men det var ingen kontakt mellom helsestasjonen og den tverrfaglege tenesta i huset. Den manglande samordninga av helsestasjonen i Familiens hus førde til at viktig kompetanse som helsestasjonen satt med vart lite eller ikkje brukt i den tverrfaglege tenesta og ved fleire høve jobba dei parallelt på same sak utan at dei viste om kvarandre. Dette skapte stor frustrasjon hjå fleire av tenestene og dei opplevde det som ressursløsing med elles knappe ressursar. Den fråverande og manglande

arenaen for samhandlinga mellom helsestasjonen på grasrotnivå og Familiens hus og tverrfagleg teneste førte til som sagt missforståingar som nørte opp mulige gryande konflikhtar, men bidrog også til auka avstand mellom instansane og følelsen av å ikkje bli verdsett.

Lauvås og Lauvås (2009) peiker på at tverrfagleg samarbeid definerast ofte som samordning og seier at ein del synlege synergieffektar vil kunne oppnåast om ein samanliknar dette med den typiske byråkratiske forvaltningsforma. Men samarbeid og samhandling er noko meir enn berre samordning. Fleire faktorar som blant anna fagpersonar sitt arbeid vert samordna til ein heilskap og vert til ei gjennomført form for organisering av arbeidet. Dette føreset ei heilt anna form for avhengigheit og nærleik i tid og rom mellom dei ulike instansane enn i samordning, seier dei (Lauvås og Lauvås,2009:53). Dei viser til at tverrfagleg samhandling vert ein interaksjon mellom representantane frå ulike fag med eit dobbelt føremål som både å fremje kvalitet i arbeidet ved at den samla faglege kompetansen blir utnytta maksimalt, og å utvikle eit felles kunnskapsgrunnlag på tvers av fag og stimulere til fagleg utvikling gjennom dei andre instansane sine fag. Trekker ein parallell frå Lauvås og Lauvås sin teori til sektoren sin praksis, kan ein seie at denne manglande inkluderinga av helsestasjon reduserte kvaliteten i arbeidet i den tverrfaglege tenesta sitt tilbod og den organiserande ideen til kommunen og sektoren om utvikling av heilskapelege teneste der ein tok i bruk den samla fagkompetanse i sektoren fungerte ikkje etter intensjonen. Ved å utelate den eine faginstansen som i tillegg utøver tenester nært knytt til barnet i skulen førde til at den organiserande ideen som kommunen hadde om utvikling av heilskapeleg tenking, heilskapelege tenester og utvikling av samhandlingskompetanse var sterkt redusert. Leiarane sin ide om å samordne tenestene for både å gi innsikt, bygge ned fordommar og barrierar mellom instansane hadde ein forsterkande motsett verknad ved at den eine tenesta var organisert vekk og satt ut som eiga eining. Missnøye, negativ bruk av energi var resultatet.

### **Felles informasjon- og kunnskapsplattform**

Grasrotnivået opplevde høg grad av manglande informasjon om kva dei ulike teneste held på med, men og manglande kunnskap om kvarandre sin kompetanse og arbeidsområde og kva rammer og lovgrunnlag dei ulike tenestene handla på. Dette kunne føre til parallelle løp kring

einskildbarnet, familien og grupper av elevar og at viktig informasjon vart publisert med jamne mellomrom i lokalmiljøet via media før dei ulike instansane på grasrotnivå hadde fått naudsynt informasjon. Grasrotnivået opplevde dette som hemmande og det nøra opp under negative holdningar og fremja nedadgåande tillit til overordna leiing. Frustrasjonen kom tydleg fram hjå fleire på grasrotnivå men og på leiarnivået i intervjusituasjonen. Grasrotnivået fremja eit stort behovet for ei felles informasjons- og kunnskapsplattform og meinte dette var fråverande i organisasjonen. Dette var stikk i strid med leiarnivået sin ide om nettverkorganisering for både å spreie informasjon og gi innsikt og utvikle kunnskap hjå kvarandre gjennom nettverks- og arbeidsgrupper på tvers i sektoren. Leiarnivået hadde lagt til grunn slike styrings- og organiseringsformer på leiarnivå, men denne styringsforma var ikkje vidareført like systematisk på grasrotnivået i organisasjonen. På dette nivået herska fortsatt dei vanlege arbeidsmåtane med ansvarsgrupper og samarbeidsgrupper kring einskildbarnet. Bortsett frå opplæringsprogrammet Zippies venner var det ingen formelle etablerte tverrfaglege nettverksgrupper eller arbeidsgrupper som tok opp i seg felles kompetanseheving eller felles informasjonsutveksling på dette nivået. Det kan difor sjå ut til at meir nyare former for leiing og styringssystem var etablerte på leiarnivået, men at gamle tradisjonelle styringsformer fortsatt var gjeldande på grasrotnivået og kan difor vere ein hemmande faktor i utvikling av ynskt samhandlingskompetanse i sektoren.

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til i sin teori om organisasjonar at kommunikasjon er avgjerande for korleis moderne organisasjonar fungerer, og er nøkkelen til leiarskap, og til samarbeid for å realisere organisasjonen sine mål. Dei seier at det ikkje er uvanleg med kommunikasjonsproblem i organisasjonar. Ofte går kritikken på at det er alt for dårlig kommunikasjon mellom leiarar og tilsette, at tilsette ikkje vert teke med på råd eller blir informert om det som skjer i organisasjonen. Dei seier vidare at det ikkje berre er i høve til leiing at tilsette kan oppleve kommunikasjonsproblem. Det er like vanleg at kommunikasjonen mellom tilsette er dårleg, og at ein veit alt for lite om kvarandre sitt arbeid. Generelt kan ein seie at kommunikasjonsproblem inneber at leiinga eller tilsette ikkje motteke den informasjonen dei meiner dei har behov for, og dermed vert hindra i sitt daglege arbeid på grunn av usikkerheit dette skapar. Jacobsen og Thorsvik viser til tre typar kommunikasjonsproblem og blant anna at val av kommunikasjonskanal kan vere årsak, enten

fordi kanalen er ueigna eller har avgrensa moglegheiter for tilbakemelding eller tredje at kanalen omfattar fleire aktørar, slik at manipulering eller endring av informasjon kan finne stad. Dette er typisk for vertikal kommunikasjon i ein organisasjon, der informasjon vert silt etter kvart som den går gjennom hierarkiske nivå i den formelle strukturen.

Informasjonen vart i sektoren fremja både vertikalt og horisontalt i dei ulike møtearenaene på leiarnivå og i einingane på tvers i dei ulike nettverka og arbeidsgruppene. Manglande felles samhandlingsstrukturar på grasrotnivået som nemnt tidlegare kan vere noko av årsaka til at informasjon glapp undervegs i kommunikasjonsprosessen til grasrotnivået, men årsak kan og vere at det ikkje var utvikla gode nok kommunikasjonsliner mellom nivåa i organisasjonen.

Glavin og Erdal (2013) seier at utvikling av samhandlingskompetanse er naudsynt for at tverrfagleg samarbeid skal fungere tilfredstillande og meiner at organisasjonen må utarbeide felles opplæringsplaner for å etablere ei felles kunnskapsplattform for samarbeid. Slik felles kunnskapsplattform kan utviklast gjennom å arrangere felles fagmøter, i den kontinuerlige praksisen, i konsultasjons-/drøftingsmøter, rettleiing og gjennom hospitering hjå kvarandre m.m (Glavin & Erdal, 2013:64). Ei slik felles opplæringsplan skal innehalde ulike temaer som vil gi den naudsynte kunnskapen for å utøve tverrfagleg samarbeid og det vil også kunne gi ei felles plattform å arbeide ut i frå. Her kan muligheita for å meisle ut eit felles verdigrunnlag leggast til grunn for den tverfaglege samhandlinga, seier dei. Vidare seier dei at det er viktig å gje dei ulike aktørane ei oversikt over kva ressursar som er tilgjengeleg i kommunen, og alle må gjerast kjend med kvarandre sitt praksisfelt, lovverk, teoribakgrunn og erfaringar. Dette var eit sterkt ynskje hjå grasrotnivået som opplevde manglande arenaer for felles kompetanseheving og lite innsikt og kunnskap om dei andre instansane. Fleire av dei drog fram ein felles fagdag dei hadde hatt for eit par år sidan. Dette hadde etablert eit felles grunnlag for drøftingar mellom instansane og det vart opplevd svært positivt og nyttig av fleire.

### **Forankring, medverknad og oppfølging**

Fleire på grasrotnivået opplevde i mindre grad moglegheit til å medverke i avgjersleprosessar i eigen organisasjon og opplevde at det var litt tilfeldig kven som fekk bidra eller bli med i dei

ulike tverrfaglege arbeidsgruppene som vart etablert på leiarnivå. Dei hadde årlege prosessar med forankring av mål som vart forankra i eininga sitt plandokument, men fleire opplevde at desse måla ikkje vart følgt opp gjennom året. Tidlegare i studiet har eg vist til Bukve (2012) og det han omtalar som det institusjonelle perspektivet og at leiing må omfatte nokre funksjonar for å kunne bygge den legitimiteten som er naudsynt for at medarbeidarane i organisasjonen skal oppleve dette som meningsfullt å dra i rett retning for å nå organisasjonen sine mål. Denne leiaroppgåva er nært knytt til drøftingar om visjon og mål og leiinga må blant anna drøfte kva som skal vere organisasjonen sin visjon, kven organisasjonen skal rette sin aktivitet mot, kva grupper som er mest sentrale og kva interesser som må takast omsyn til m.m. Mål og visjon må utformast slik at ein oppnår støtte frå fleire grupper og dette må skje gjennom kontinuerlege tilpassingsprosessar. Men leiinga må også arbeide med å institusjonalisere føremålet sitt. Då held det ikkje berre å etablere mål, men det må også lagast ordningar som sikrar at ein oppnår dei måla som er sett. Institusjonell leiing er å utforme ein formell struktur som underbygge måla (Jacobsen&Thorsvik). Ei sentral oppgåve når ein skal institusjonalisere mål eller eit føremål er å skape ei arbeidsfordeling som støttar opp om oppgåveløysing, sosial samhandling, oppgåveløysing og sosiale samhandlingsmønster i organisasjonen. Leiarane må også kontinuerleg arbeide med å forsvare organisasjonen sitt verdigrunnlag både internt og eksternt.

For å sikre kontroll og fremje frivillig samarbeid på tvers i organisasjonen, må leiarane få alle grupperingane til å slutte opp om organisasjonen sin visjon, verdiar og mål. Selznick (1957) seier at dette kan ein oppnå ved å gje ulike grupperingar representasjon i sentrale avgjersleprosessar i organisasjonen. Dessutan må makttilhøve mellom stridande partar balanserast på ein slik måte at organisasjonen sine forpliktingar vert fylgt opp (Jacobsen & Thorsvik,2013:412)(Bukve,2012)

Leiinga hadde som tildegare sagt både forankra mål, visjon og verdiar i formelle prosessar og handlingsdokument, vidare viste dei til årlege prosessar i eigen organisasjon med mål, budsjett, handlingsplan osv. Det var etablert strukturar for samhandling på tvers i sektoren og ulike tverrsektorielle arbeidsgrupper og nettverk var etablert både på leiingsnivå og på grasrotnivået. Leiarane var bevisst kven dei handplukka til posisjonar i desse ulike

nettverka/arbeidsgruppene. Dei argumenterte med at det var viktig både for å skaffe rett kompetanse, og rekruttere dei rette verdiane og holdningane i organisasjonen. Samtidig nytta dei seg sjølv som eksempel til å fremje dei vedtekne verdiane og dei holdningane dei ynskte implementere i sektoren og einingane. Desse leiarstrategiane tar opp i seg det institusjonell og verdibaserte perspektivet på leiing, men det kan tyde på at sektoren og leiarane fortsatt hadde ein veg å gå i arbeidet med både forankringsprosessar der dei ulike einingane og fagprofesjonane var tilstrekkeleg godt nok involvert i forankringsarbeidet med mål og retning for arbeidet, men og i oppfølging av dei målsettingane som vart sett på overordna nivå og i dei ulike einingane. Tid og økonomiske ressursar kan vere sentrale årsaker til at leiinga ikkje fult ut makta dette oppfølgingsarbeid.

### **Respekt og anerkjening**

Einskildindividet sin manglande evne til å sjå, lytte og vise respekt for andre sin kunnskap og kompetanse vert trekt fram som hemmande både hjå leiar- og grasrotnivået. Leiarane la til rette for utvikling av samhandlingskompetanse gjennom ulike møtestrukturar på tvers i organisasjonen både formelt og uformelt gjennom nettverk og arbeidsgrupper, felles lunsjar og velferdsgrupper på fritid som nemnt tidlegare. Dei meinte at ved å møtast og snakke saman ville ein opne for innsikt og utvide eigen horisont og bygge relasjonar. Dette perspektivet fremja også grasrotnivået som hadde behov for fremja ynske om felles personalmøter og felle opplæringsarenaer på grasrotnivået som kunne bidra til utvikling av ei felles kunnskapsplattform i sektoren. Slike fellesarenaer ville utvikle innsikt, kunnskap og bidra til auka samhandlingskompetanse som i større utvikla evne å ta andre sitt perspektiv. Dette samsvarar i stor grad med det Glavin og Erdal (2013) seier er naudsynt for å utvikle samhandlingskompetanse og bygge ned fordommar og barrierar ellom instansane.

Glavin og Erdal(ibid) seier at respekt er ein grunnleggande verdi i relasjonar som fungerer, det vil seie ein gjensidig respekt for kvarandre som menneske. Alle som arbeidar saman, er individ med ulik styrke og svakheiter og vi må lære å leve med slik usikkerheit og sette pris på dei. Dei seier at vi må evne å sjå det positive i at vi tenker forskjellig, og la oss inspirere av andre sine synspunkt. Ved å bruke ulikheitene bevisst vil det bli eit fruktbart samarbeid. I eit samarbeidssystem er nettopp ulikheiter styrken. Viljen og evna til å ta andre sitt perspektiv er



vegen til nye erfaringar og kunnskapar og nøkkelen til å utvikle verdiane og holdningane våre (Glavin og Erdal,2013:39).

Årsaka til at fleire på grasrotnivået opplevde manglande respekt og anerkjenning for arbeidet sitt kan vere at sektoren ikkje fullt ut hadde teke opp i seg grasrotnivået sitt behov for strukturar som la til rette for fellesarenaer der dei ulike profesjonane kunne møtast og skaffe seg meir innsikt og kunnskap om kvarandre og nettopp ta opp i seg det Glavin og Erdal påpeikar på som viktig: *å utvikle evne og vilje til å ta andre sitt perspektiv.*

## *5.2 Oppsummering*

Informantane sine fortellingar viser at kommune har teke i bruk nye styrings- og leiingsformer basert på governance (Bukve,2012). Det vil seie bruk av nettverk, nettverksleiing og verdibasert leiing. For å oppnå å sikre tverrsektoriell og heilskapleg tenking og utvikling av tenestetilbodet slik Glavin og Erdal (2013) trekker fram, har sektoren omorganisert og samla alle tenester knytt til barn og unge i ein felles sektor «Oppvekst». Vidare har etablert eit «Familiens hus og tverrfagleg teneste» som eiga eining. Familiens hus og tverrfagleg teneste er sektoren sitt overordna system for tverrfagleg samhandling. Den Tverrfaglege teneste er eit låg-terskeltilbod og skal vere tett på, levere tenester til skule- og barnehage og arbeide førebyggjande.

Målsettingar og organisering av ein samla tverrsektoriell oppvekstsektor er formelt forankra i kommunen sitt overordna handlingsdokument der visjon og verdiar som bygger opp om den tverrsektoriell tenking er nedfelt. Dette stettar Bukve (2012) og Busch m.fl.(2011) sin teori om governace og nye styrings- og leiingsformer for å løyse problemstillingar og kompleksiteten i dagens samfunn. Sektoren sitt mål er å utvikle tenestetilbodet til barnet ut i frå det behovet barnet har og tilpasse tiltaka og tenestene etter det.

Leiarnivå har oppretta formelle samhandlingsstrukturar og arbeidsmåtar som tek opp i seg samhandling og samarbeid mellom leiarane i dei ulike instansane i sektoren og leiarnettverk og tverrsektorielle arbeidsgrupper er etablert. Det er også etablert denne type nettverk på grasrotnivå gjennom tverrfagleg teneste i Familiens hus. Nettverksorganiseringa som er lagt

til grunn stettar Bukve (2012) sin teori om nettverk og nettverkorganisering og Glavin og Erdal (2013) sin teori om arbeidsmetodar for tverrfagleg samarbeid og samhandling.

Føremålet med nettverka og arbeidsgruppene er å auke **innsikt**, gi kunnskap om dei andre tenestene sitt arbeidsområde, og lovverk, spreie informasjon både horisontalt og vertikalt i organisasjonen og løyse meir komplekse og samansette problem, slik Bush m.fl.(2011) legg til grunn i sin teori om nettverksleing og løysing av såkalla «wicked problems».

### **Fremjande faktorar:**

Felles møtearenaer og etablering av leiarnettverk og tverrsektorielle arbeidsgrupper har opna for samhandlingskanalar mellom leiarnivået vertikalt og horisontalt og mellom leiarane og egne medarbeidarar. Dette ser ut til å fremje samhandling mellom leiarane og grasrotnivå slik teorien til Bukve (2012) viser til. Desse nettverka og arbeidsgruppene ser ut til å vere sjølve limet i organisasjonen som fremjar tverrsektoriell samhandling og utvikling av heilskapleg og systemisk tenking.

Einskildmedarbeidarar vert handplukka til arbeidsgruppene ut i frå kompetanse, verdigrunnlag og holdningar med tanke om at dei rette folka med dei rette holdningane og verdiane og med rett kompetanse og erfaringar vil bidra til å utvikling gode løysingar. Dette trekker Glavin og Erdal (2013) også fram i sin teori for å få til tverrsektorielt samarbeid og samhandling. Såleis ser det ut til at einskildmedarbeidaren sine verdiar og holdningar er ein vesentleg faktor for å fremje god samhandling.

Leiarane har høg grad av tillit og gir stort handlingsrom og vide rammer til sine medarbeidarar og ser ut til å vere ein vesentleg faktor for å fremje samhandling og å bygge samhandlingskompetanse i organisasjonen. Dette trekker blant anna Bush m.fl. (2011) fram i sin teori om nettverksleings.

Respekt i møte med den andre gjennomsyrrar tenkinga både hjå leiarnivå og grasrotnivået. Å utøve respekt i alle ledd ser ut til å vere ein grunnfaktor som må ligge til grunn for å etablere gode relasjonar og god samhandling mellom instansane, den einskilde medarbeidar, mellom leiarane, barnet og foreldra. Dette er også noko som Glavin og Erdal (2013) fremjar i sin teori.

Grasrotnivået fremjar respekt som ein viktig føresetnad for god samhandling og samarbeid og opplever stor grad av respekt med den einskilde fagarbeidar, men samtidig vert følelsen av ikkje å vere verdsett og respektert av andre instansar og leiing trekt fram. Manglande fysiske tilhøve, manglande informasjon og opplevinga av ikkje å vere inkludert i fellesskapet er nokre av faktorane som vert oppgitt som grunn.

Verdiane i kommunen sitt handlingsprogram er interalliert i sektoren ved at leiingsforma i høg grad er tufta på tillit, openheit og å innta ei audmjuk holdning. Dei gode casea og suksesshistorienes er eit leiingverkrøy som vert nytta til å bygge fellesskapet og å utvikle den positive energien og motivasjonen for samhandling i organisasjonen. Å «så inn» gode verdiar og holdningar i arbeidet i kvardagen og i kvardagssituasjonane og sjølv gå føre som eit godt eksempel ser ut til å vere ein suksessfaktor som påverkar samhandlingsklimaet i positiv lei i sektoren. Arbeid med verdiar og holdningar vert også trekt fram i Bush m.fl.(2011) sin teori om verdibasert leiing, men og Glavin og Erdal (2013) snakkar om viljen og ynskje hjå den einskilde til samarbeid og samhandling.

Leiarane i sektoren vektlegg dialogen og eit dialogbasert samspel med nettverka og arbeidsgruppene og einskildmedarbeidarane. Dei baserer dialogen på tillit, openheit og ei audmjuk holdning. Dialogen er såleis eit viktig verktøy som leiarane nytta i si kommunikasjonsform og til å utvikle samhandlings- og kommunikasjonskompetanse i organisasjonen. Det kan sjå ut til at leiarane har lykkast med denne styringsforma då grasrotnivå framhevar leiarane sine som lyttande, omsorgsfulle og inkluderande og at dialogen som verktøy fremjar og utviklar god samhandling og kommunikasjon mellom leiarnivå og grasrotnivået. Glavin og Erdal (2013) trekker også fram dialogen som samahndlingsform. Det gjer også Bush m.fl.(2011) i sin teori om nettverksleiing og verdibasert leiing.

Å utvikle robuste og fleksible tverrfaglege arbeidsmåtar vert trekt fram som viktig for å få til god samhandling. Leiarane seier at slike arbeidsmåtar er etablert i sektoren, medan grasrotnivået opplevde manglande felles arenaer for kompetanseheving og informasjonsutveksling. Slike felles arenaer er etablert på leiarnivået gjennom leiarnettverk og

arbeidsgrupper, men ser ut til å vere lite tilrettelagt på grasrotnivå. Grasrotnivået opplever det som naudsynt å få tilgang til informasjon om dei andre sitt arbeid og det som rører seg i organisasjonen og dei etterspør felles informasjonsarenaer og felles kompetanseheving på sitt nivå. Dette seier Glavin og Erdal (2013) er vesentlege faktorar som må ligge til grunn for å utvikle samhandlingskompetanse i organisasjonen.

Overordna handlingsdokument med visjon, verdiar og målsettingar er forankra på overordna nivå både politisk og administrativt. Denne formell forankring av mål og rammer for sektoren er ein faktor som vert oppgitt som fremjande for samhandlinga. Dette vert også trekt fram som vesentleg både hjå Bush m.fl.(2011) i hans teori om nettverksleing og hjå Glavin og Erdal (2013). Grasrotnivået opplever at målsettingane i organisasjonen ikkje i tilstrekkeleg grad vert fylgt opp av sine leiarar.

Fysisk samordning av einingar i Familiens hus og tverrfagleg teneste vert opplevd som fremjande på begge nivåa. Felles møtearena, faste møtetidspunkt og felles leing med fokus på felles mål, gir retning for arbeidet og bidreg til ei auka samhandling mellom instansane i huset. Samordninga opplevast som meir forpliktande for samhandling og skapar nærleik, kjennskap og innsikt hos kvarandre sine tenester som heilt klart fremja evna til å sjå andre sitt perspektiv og opnar for andre løysingar enn tidlegare. Den fysiske nærleiken ved å samordne fleire tenester i eit bygg gir moglegheit til raskt å møtast og drøfte å gjere avklaringar kjapt og effektivt. Fleire opplever at dette utviklar tilhøyre, fellesskap og følelsen av å vere inkludert. Skulen opplever å få raskare og betre hjelp enn tidlegare og samordning ser ut til å vere fremjande for samhandlinga, men samtidig er ein viktig instans utelatt frå dette fellesskapet. Dette samsvarar med Glavin og Erdal(2013) sin teori og tankar om samordning.

Å snakke saman, ta vare på og løfte kvarandre fram er faktorar som bygger goderelasjonane i organisasjonen og aukar moglegheita for å komme fram til dei gode løysingane. Dei fysiske møta og det å komme saman å snakke vert trekt fram som vesentleg og alfa omega for å bygge desse relasjonane, då det fysiske møtet vert opplevd meir forpliktande av grasrotnivået. Å bygge gode relasjonar mellom instansane, mellom leiar og medarbeidar, til barn og foreldre ser ut til å vere ein vesentlig faktor som er med å fremja god samhandling sektoren. Å bygge gode relasjonar vektlegg både Glavin og Erdal (ibid) i sin teoriar om samhandling og

samarbeid, samt Bukve (2012) i sin teori og det institusjonelle perspektivet og danning av sosial praksis og habitus.

### **Hemmande faktorar**

At helsestasjon og skulehelsetenesta ikkje er ein del av Familiens hus og tverrfagleg teneste vert trekt fram som ein vesentleg faktor som hemmar samhandling. Nettverksteorien til Bukve (2012) fremjar verdien i å ta i bruk samla kompetanse for å løyse meir komplekse problemstillingar. Ved at helsestasjonen og skulehelsetenesta ikkje er ein del av dette systemet fører til at viktig kompetanse og erfaring ikkje vert trekt inn i drøftingar for å finne dei gode løysingane. Å halde ein av instansane utanfor fellesskapet og samarbeidsarenaen i det tverrsektorielle arbeidet bygger opp om fordommar og missnøye meir enn å bygge ned. Missforståingar og konfliktrar får då gode vekstvilkår jf. teori til Jakobsen og Thorsvik (2013). Glavin og Erdal (2013) seier at system og struktur må vektleggast i alle ledda og arbeidet må tuftast på likeverd og gjensidig forplikting.

Manglande strukturar for felles informasjonsutveksling, felles møtearenaer og ei felles kunnskapsplattform på grasrotnivå vert trekt fram som hemmande for utvikling av samhandling og samhandlingskompetanse på dette nivået. Dette samsvarar med Glavin og Erdal (2013) sin teori om tverretatlege og tverrfaglege møter for å utvikle og å bygge kompetanse og auke kunnskapsnivået hos den einskilde yrkesutøvar og å bygge samhandlingskompetanse mellom instansar. Dei trekker fram viktigheita av ei felles opplæringsplan og at dette må forankrast administrativt og politisk. Leiarane meiner at det er lagt til rette for dette gjennom nettverk og arbeidsgrupper, men som sagt tildegare ser det ut til at desse strukturane for felles møtearenaer og arbeidsformer som tverrfaglege nettverk og arbeidsgrupper er etablert på leiarnivå, medan grasrotnivå blir styrt etter gamle tradisjonelle samarbeidsmåtar som samarbeidsgrupper og ansvarsgrupper kring det einskilde barnet og at kompetanseheving og informasjon føregår i dei ulike einingane eller innad i eigen faginstans og ikkje i eit tverrfagleg fellesskap slik grasrotnivået har behov for.

Grasrotnivået trekker og fram oppleving av manglande oppfølging av mål som vert sett i dei årlege drøftingsmøta i einingane og dei saknar eit felles ståsted og retning for arbeidet. Dei opplever vidare tilfeldigheit i kven som får delta i dei etablerte arbeidsgruppene og i forankringsarbeidet i sektoren. Dette fremjar frustrasjon og hemmar motivasjon og tillit på grasrotnivået. Felles mål og verdiar for arbeidet og forankring vert trekt fram både hjå Glavin

og Erdal (2013) som vesentleg for å lykkast med tverrsektorielt arbeid samt å skape kvalitet i tenestetilbodet. Busch m.fl. (2011) og hans teori om nettverksleiing trekker også fram dette og framhevar viktigheita av å avklare rammevilkår og å følgje jamleg opp dette for å lykkast i både å styre med felles kurs mot måla i organisasjonen.

Manglande respekt og anerkjenning er også faktorar som hemmar tverrfagleg samhandling. Leiarane utøver høg grad av verdibasert leiing og grasrotnivået opplever leiarane som både lyttande, støttande og som gir vide rammer for arbeidet, men fleire på grasrotnivå opplever manglande respekt frå dei andre instansane og føler at arbeidet deira ikkje vert verdsett. Fysiske tilhøve som uttilfredstillande arbeidslokale og arbeidstilhøve vert trekt fram som ei årsak, men også å bli halden utanfor viktige samhandlingsarenaer og arbeidsgrupper som bl.anna Familiens hus og tverrfagleg teneste vert trekt fram. Dette er viktig at leiinga tek inn over seg dette då viktig kompetanse i drøftingar kring barnet sitt beste er fråverande og forringar kvaliteten og dei gode intensjonane som ligg i etableringa av det felles tverrsektorielt systemet som Familiens hus med tverrfagleg teneste er. Glavin og Erdal (2013) peikar på dette og seier blant anna at dei ulike instansane sin spesielle kunnskap i eit tverrsektorielt system samlast og bidreg til å utvikle ein felles forståing av kva som er viktig å gjere for barnet. Tverrfaglegheit i samarbeidet gjere at ein får fram eit heilskapsperspektiv. Ved at helsestasjon og skulehelseteneste ikkje er ein del av denne samhandlingsarenaen i Familiens hus og tverrfagleg teneste, vil viktig kunnskap bli fråverande og det heilskaplege bilete vert stykkvis og delt.

## 6. AVSLUTTANDE OPPSUMMERING OG KOMMENTARAR

Sentralt i dette kvalitative studiet om samhandling til barnet sitt beste, har vore å undersøke korleis leiarar og grasrotnivå utøver og opplever leiing, styring og organisering mellom instansane som fremjar samhandling til barnet sitt beste, og kva faktorar som opplevast hemmande og fremjande i slik samhandling. Mitt teoretiske utgangspunkt har vore å belyse samhandling mellom instansane ut frå nyare leiings- og styringsprinsipp som governance, der nettverksarbeid, nettverksleiing og verdibasert leiing har vore mitt perspektiv. Analysen bygger på erfaringar og refleksjonar som leiarar og grasrotnivået har etablert gjennom leiing av og samhandling mellom tenestene. Problemstillinga for oppgåva var:

*«Korleis samhandlar kommunale instansane til beste for utsette barn i skulen?»*

*Kva fremjar og kva hemmar slik samhandling?*

I oppgåva har eg belyst teori som er relevant for problemstillinga. Eg har gjennom intervju og observasjon, der den fenomenologiske tilnærminga har vore utgangspunkt, fått ei innsikt i leiarane og grasrotnivå sine opplevingar omkring dei leiings- og styringsprinsipp som er lagt til grunn for samhandling mellom faginstansar og kva som fremja og hemmar slik samhandling.

Det er naudsynt og viktig å samarbeide på tvers av profesjonar og etatar for å sikre best mogleg oppvekstviklår for barnet. Tverrfagleg samarbeid er etter kvart ein føresetnad for hjelpeapparatet for å løyse dei komplekse problema som samfunnet står overfor i arbeidet med barn og unge i kommunane, og for å finne dei beste løysingane for barnet.

Mitt inntrykk er at informantane var ærlege og at dei ynskte å dele sine opplevingar og erfaringar med meg. Ved at eg nytta delvis strukturerte intervju opna for fleire moglegheiter for oppfølgingsspørsmål, men og ved bevisst å formidle mi interesse for informanten ved aktiv lytting, stor merksemd og eit ynskje om at informantane fortalde meir, bidrog til at dei følte seg anerkjent og respektert og eit grunnlag for trygghet i intervjusituasjonen vart skapt. Min interesse for deira si opplevingar såg ut til å bety mykje.

## 6.1 Kva fant eg?

Eg vil under kort oppsummere nokre sentrale funn i studiet som peikar på faktorar som kan gi nokre svar på mi problemstilling.

### **Korleis samhandlar dei til beste for det utsette barnet i skulen?**

Kommunen hadde teke i bruk nye organiseringsformer tufta på governancebaserte styrings- og leiingsprinsipp som nettverksarbeid, nettverksleiing og verdibasert leiing. Desse styrings- og leiingsprinsippa operasjonaliserte seg i ei ny overordna organisering med alle tenester knytt til barn og unge samla i ein sektor for oppvekst. Barnevern, PPT, kommunepsykolog og helsestasjon med skulehelseteneste var samordna i eit Familiens hus og tverrfagleg teneste. Denne eininga eller huset utgjorde kommunen sitt overordna styringssystem som skulle ta opp i seg tverrfagleg og tverrsektoriell samhandling. Helsestasjon med skulehelseteneste var i ettertid trekt ut av familiens hus og samarbeidsproblem var oppgitt som årsak.

Familiens hus og tverrfagleg teneste var eit låg-terskeltilbod og skulle vere tett på, lever tenester til skule- og barnehage og arbeide førebyggjande. Mål for sektoren og det tverrsektorielle arbeidet var nedfelt i eit overordna handlingsdokument med visjon og verdiar for arbeidet.

Det var oppretta formelle samhandlingsstrukturar og tverrsektorielle leiarnettverk var etablert på tvers i sektoren med faste møtetidspunkt. Føremålet var blant anna å auke innsikt og gi kunnskap om dei andre tenestene sine arbeidsområder, lovverk og spreie informasjon både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Det var i tillegg oppretta tverrfaglege arbeidsgrupper for å løyse meir komplekse problemstillingar i sektoren.

På grasrotnivå var dei tradisjonelle samarbeidsformene med ansvarsgrupper og samarbeidsmøter kring einskildbarnet fortsatt gjeldande, men den tverrfagleg teneste tok opp i seg nyare trendar for tverrsektoriell og heilskapleg tenking kring barnet og den unge. Det var også etablert eit tverrfagleg opplæring- og rettleiingsnettverk retta mot skule og barnehage innan psykisk helse.



### **Kva faktorar ser ut til å fremje samhandlinga mellom instansane?**

Eit overordna handlingsdokument med visjon, mål og verdiar som gir retning for tverrsektoriell samhandling er forankra politisk og administrativt i kommunen. Dokumentet er styrande for sektoren sitt arbeid og gir retning for arbeidet. Slike styringsverktøy avklarar rammevilkår for arbeidet i sektoren og vert trekt fram som eit vesentleg leiingsverktøy hjå Bush m.fl (2011) i sin nettverksleiing og verdibasert leiingsteori og hjå Glavin og Erdal (2013). Gjennom forankring av mål og avklaring av rammer for arbeidet vil ein legge til rette for felles forståing for arbeidet eller oppdraget og gi ein felles retning for arbeidet i sektoren. Dette er viktig for å lykkast med tverrfagleg og tverrsektorielt samhandlingsarbeid.

Nettverk og tverrfaglege arbeidsgrupper vart nytta som styrings- og leiingsreiskap for å fremje tverrfagleg samhandling i sektoren. Nettverka og arbeidsgruppene på leiarnivå og tverrfagleg teneste på grasrotnivået såg ut til å vere sjølve limet i det tverrfaglege arbeidet og i utvikling for ei meir heilskapleg og systemisk tenking i organisasjonen. Dei var organisert med føremål om å spreie informasjon vertikalt og horisontalt i sektoren, utvikle systemretta tverrsektoriell kompetanse, gi innsikt og kunnskap om kvarandre sitt arbeidsfelt og å løyse arbeidsoppgåver av ulik art og kompleksitet. Såleis hadde leiarnivået etablert samhandlingsstrukturar som skulle ta opp i seg tverrsektorielle arbeidsmåtar. Dette såg også ut til å ha ein fremjande faktor for samhandlinga i organisasjonen og samsvarar med det Glavin og Erdal viser til om at samkøying av kunnskap og koordinering av informasjon i tverrfaglege møter kan gjere det lettare å fatte avgjersle og sette i verke dei riktige tiltaka som kjem barnet til beste.

Å bygge gode relasjonar vart trekt fram som ein viktig faktor for god samhandling hjå alle informantane i studiet. Den gode relasjonen etablerer ein i det fysiske møtet. Å snakke saman opnar for innsikt i andre sitt arbeidsfelt og ny kunnskap og evne til å både sjå og kunne ta andre sitt perspektiv utviklast. Dette samsvarar med Glavin og Erdal (2013) sin teori om utvikling av samhandlingskompetanse.

Å lede gjennom verdiar og nytte dialogen som verktøy i drøftingar mellom leiarar og medarbeidar, mellom faggruppene og foreldre var godt forankra hjå alle leiarane. Dialogen

dannar grunnlag for god kommunikasjon mellom partane og god kommunikasjon er sjølve essensen i alt samhandlingsarbeid seier Glavin og Erdal (2013). Busch m.fl.(2011) trekker fram dialogen som eit sentralt omgrep i nettverkorganisering. Vidare vart respekt for andre trekt fram som den viktigaste faktoren for å få til eit godt samarbeid og for å skape eit godt samhandlingsklima i organisasjonen og til barnet og foreldre. Dette vert også trekt fram hjå Glavin og Erdal (2013). Å vise respekt er også å vere audmjuke for andre sin kompetanse og arbeidssituasjon og dannar grunnlag for alt samarbeid- og samhandlingsarbeid jmf. Glavin og Erdal (ibid).

Felles informasjonsarena og felles kompetanseheving vert trekt fram hjå grasrotnivået som ein fremjande faktorar i det tverrfaglege arbeidet. Glavin og Erdal (2013) trekker fram utarbeiding av ei felles opplæringsplan for sektoren som er eit viktig verktøy for å utvikle samhandlingskompetanse i ein organisasjon.

### **Kva faktorar ser ut til å vere hemmande på samhandlinga mellom instansane?**

Grasrotnivået sakna strukturar for felles møtearenaer i sektoren. Dette var ein hemmande faktor og det var både eit ynskje, eit behov og ei nødvendighet å møtast å snakke saman. Å møtast og snakke saman ville gi innsikt i dei andre sitt arbeid og lovverk og bidra til å utvikle forståing og respekt for andre sin kompetanse og perspektiv. Grasrotnivået meinte dei mangla desse arenaene. Manglande strukturar for felles møtearenaer var hemmande for utvikling av samhandlingskompetanse og i å finne dei gode løysingane for barnet. Glavin & Erdal (2013)trekker også dette fram i sin teori. Manglande innsikt og kunnskap om kvarandre ser og ut til å vere drivarar for missnøye og vedlikehald av gamle fordommar og myter som kom til syne i intervju på grasrotnivået.

Grasrotnivået opplevde at leiarane ikkje fylgde opp måla som var satt i organisasjonen. Dei etterspurde felles forståing for retning og prioriteringar for sektoren. Marginale ressursar og tid er to faktorar som kan vere årsak til at leiarane ikkje makta å følgje opp fullt ut. Leiarane sjølv meinte at dei fylgde opp måla gjennom årlege drøftingsmøter, i budsjettarbeid og i medarbeidarsamtaler. Den manglande oppfølginga av mål var hemmande for samhandlingsarbeidet då det førde til ulik forståing for arbeidet og ulike prioriteringar.

At helsestasjonen med skulehelsetenesta var trekt ut av Familiens hus og ikkje var part i den tverrfagleg teneste påverka samhandlingsklimaet i sektoren, og ekskluderte viktig kompetanse og erfaringar som helsestasjon og skulehelseteneste sat med. Dette forringa kvaliteten på det heilskaplege arbeidet som var eit viktig overordna mål for sektoren og etablering av Familiens hus og den tverrfagleg teneste. Parallelle løp kring einskildbarn/elevgrupper eller klassar vart blant anna eit resultat av dette og fleire av informantane på grasrotnivå og leiarnivå opplevde dette som meiningslaust og ei sløsing med knappe ressursar. Glavin & Erdal (2013) peikar på at samhandling må sjåast i samheng med ynskje om og behov for samarbeid og vil med andre ord seie at det er lite hensiktsmessig å lage eit samhandlingssystem dersom man ikkje har med seg alle partane som har teneste knytt til barn. Dei viser blant anna kommunar som har samhandlingsstrukturar som ikkje forpliktar dei involverte aktørane, ofte fører til at det vert vanskeleg å fatte avgjersle. At helsestasjonen med skulehelsetenesta står utanfor dei sentrale samhandlingsstrukturane i Familiens hus kan vere noko av årsaka til fleire av faktorane som vert trekt fram som hemmande.

## 6.2 Vidare forskning

Det finst relativt lite norsk forskning omkring kva innverknad leiing og styring har på utvikling av samhandling og samarbeid i eit tverrsektorielt perspektiv. Og kommunar strevar fortsatt med å få strukturert og organisert det tverrfaglege samarbeidet mellom dei ulike instansane internt i organisasjonen, men også samarbeidet eksternt mellom dei ulike etatane utanfor kommunen, som for eksempel barnepsykiatri og sjukehusa. Det er viktig at leiinga i kommunen og instansane har fokus på ei systematisk tilrettelegging av samarbeid og samhandling. Undersøkingar gjort av Helsetilsynet i 2008 viser at det ikkje er tilstrekkeleg at samarbeidsmøter er planlagt. Kommunane må også forsikre seg om at dei planlagde møta vert helde og har det førutsette innhaldet (Helsetilsynet 2009). Dette stiller krav til leiarar på ulike nivå i kommunen og deira kompetanse og praksis jamfør leiing og styring som fremjar tverrfaglege samhandling og heilskaplege tenester.

## KJELDELISTE

- Aadland, E. (2004) "Og eg ser på deg": *vitenskapsteori og metode i helse- og sosialfag* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Aubert A.M & Bakke I.M (2008). *Utvikling av relasjonell kompetanse, nøkler til forståelse og rom for læring*, Oslo: Gyldendal
- Barn i Norge (2006). Årsrapport om barn og unges psykiske helse. Henta 23. februar 2013, frå [http://www.hil.no/eng/pensum/pensum\\_2012\\_2013/Psykisk-helse-hos-barn-og-unge](http://www.hil.no/eng/pensum/pensum_2012_2013/Psykisk-helse-hos-barn-og-unge)
- Befring ,E (2007). *Forskningsmetode med etikk og statesetikk* (2.utg.) Oslo: Det Norske Samlaget
- Benner, P. (1984). *From novice to expert, excellence and power in clinical nursing practice*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley Publishing Company
- Bruner, J. (1999). *Mening i handling*. Århus: Klim
- Bukve, O. (2012). *Lokal og regional styring, eit institusjonelt perspektiv*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Bukve, O. (7/2010). *Kompendium. ME6-500. Forskningsstrategiar og metode*. Sogndal: Avdeling for økonomi, leing og reiseliv.
- Busch, T. Johnsen, E. Kalusen, K.K. Vanebo, J.O (2011). *Modernisering av offentlig sektoren, Trender, ideer og praksiser*. (3.oppl.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, E. (2006). *Opvækst med særlig risiko, Indkredsning af børn med behov for en tidlig forebyggende indsats*. København: Sosial forskningsinstituttet.
- Frønes, I & Strømmen, H. (2010). *Risiko og marginalisering. Norske barns levekår i kunnskapssamfunnet*. Oslo: Gyldendal.
- Fuglestad, O. L. (1993). *Samspel og motspel. Kultur, kommunikasjon og relasjoner i skulen*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Fyhn (2009). *Kreativ tverrfaglighet – Teori og praksis*. Oslo: Tapir Akademisk Forlag.
- Glavin, K. & Erdal, B. (2012). *Tverrfaglig samarbeid i praksis. Til beste for barn og unge i kommune-Norge*. (s.5-80). Oslo: Kommuneforlaget.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1998). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger –Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. (4.oppl.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.) (s.67-171,187-224,375-414). Bergen: Fagbokforlaget.
- Killen (2009). Sveket I « *Barn i risiko- og omsorgssviktsituasjoner*». Oslo: Kommuneforlaget.
- Killen, K. (2010). Risiko-omsorg-samspill-tilknytting. (s.11-19). Oslo: Kompetansesenter/Rus.
- Kinge, E (2012). Tverretattlig samarbeid omkring barn - *En kilde til styrke og håp?*. Oslo: Gyldendal.
- Kvale, S. (2007). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. ( 6.oppl.). Oslo: Gyldendal.
- Kvello, K. (2010). Barn i risiko. *Skadelige omsorgssituasjoner*. Oslo: Gyldendal.
- KS (2007). KS FOU- 2012/017. *Spesialundervisning – drivere og dilemma*. Oslo: FOU Rapport frå IRIS KS
- Kunnskapsdepartementet. (2012), Elevundersøkinga 2012. (10.5.2012). Henta frå <http://www.udir.no>
- Lauvås, K. & Lauvås, P. (1994). Tverrfaglig samarbeid – *Perspektiv og strategi*.(s.18-62) Oslo: Universitetsforlaget.
- Moen, T. & Tveit, A. (2012). Samhandling mellom PP-rådgivere og lærerere. Oslo: Akademika forlag.
- Nordahl, T. (2009). Inkluderande spesialundervisning – *Evaluering av spesialundervisninga i grunnskolen etter Kunnskapsløftet*. Oslo: Universitetsforlaget
- NOU:22 (2009). Det du gjør, gjør det helt. *Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge*. Oslo: Utredning fra et utvalg oppnevnt av Barne- og likestillingsdepartementet.
- OECD (2009). PISA-undersøkelsen 2009. <http://www.pisa.no/resultater/index.html>
- Ringdal, K. (2007): Enhet og mangfold. Bergen: Fagbokforlaget.
- Risberg, T. (2007). Prosjektplanlegging. I.K. Fugleseth & K. Skogen (Red), *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk*. (2.oppl.) (s.20-28). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag as.
- Sandmark, J. (2012): Vaksne skapar vennskap – *Arbeid med inkluderande miljøer i skolen*. Oslo: Kommuneforlaget.

- Selznick, P (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation* (1984). Berkely: University of California Press.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (3. Utg.) (s.389). London: Sage.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse. Resultat gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- St.meld.nr.30 (2003-2004). *Kultur for læring*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- St.meld.nr.31 (2007-2008). *Kvalitet i skulen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- St. meld.nr.22 (2011). *Motivasjon og mestring for bedre læring*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- St. meld.nr.24 (2013). *Framtidens barnehage*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Strand, S. (2011). *Samhandling som omsorg. Tverrfagleg psykososialt arbeid med barn og unge*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Wideberg, K. (2012). *Oppgaveskriving. Veien til lystbetont skrivning og gode rutiner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Weiss, C. (1994). *Evaluation*. (2.oppl.) (s.158-160). Upper Saddle River: Perntice Hall.
- Zahl, A.M. (2003). *Sosialt arbeid, refleksjon og handling*.(s.241-256). Bergen: Fagbokforlaget:

#### **VEDLEGG**

- Vedlegg 1 – Informasjonsskriv
- Vedlegg 2 – Intervjuguide
- Vedlegg 3 - Samtykkeskjema
- Vedlegg 4 – Godkjenning NSD

## Samtykkeerklæring

Eg har motteke informasjon om studien «Tverrfagleg samhandling til beste for barnet», og eg seier meg villig til å delta som informant.

Eg er gjort kjend med at deltaking i studien er frivilleg, og at eg kan trekke meg frå studien når som helst, inntil oppgåva er levert.

Eg er kjend med at informasjonen eg gjev, vil handsamast konfidensielt. Eg er også kjend med at opptaka av intervjuet vert anonymisert ved ferdigstilling av prosjektet.



Eg samtykker til å delta i intervju

Dato

Namn

-----

.....

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

# Førespurnad om deltaking i forskingsprosjektet

## ”Tverrfagleg samhandling til beste for barnet”

### Bakgrunn og føremål

Eg er masterstudent ved Høgskulen i Sogn og Fjordane, med fordjuping i tverrfagleg samhandling til beste for barnet. Denne hausten startar eg med masteroppgåve, som er forventa ferdig våren 2014.

Tema for oppgåva er «*Korleis samhandlar instansane til beste for utsette barn i skulen?*»

### *Kva fremjar og kva hemmar slik samhandling?»*

Omfanget av barn i ein sårbar livssituasjon som inneber blant anna omsorgsvikt, mishandling og overgrep er aukande på landsbasis. Det er ei generelt auke i delen av barn og unge som har eit utvida hjelpebehov enten gjennom spesialpedagogiske tiltak eller barnevernstiltak (Rapport IRIS 2012/017) og dette stiller nye krav til kommunane og dei som yter tenester. Fleire sentrale dokument og utgreiingar peikar på eit sterkt behov for å styrke det heilskaplege perspektivet når det gjeld oppvekstvilkår for barn og unge. Tverrfagleg, sektorovergripande samarbeid med auka vekt på ressursorientering, brukarmedverknad og styrking av det psykososiale førebyggingsarbeidet er stikkord for dei arbeidsområda som peikar seg ut. Samhandlingsreforma (St. meld. Nr. 47(2008-2009)) fokuserer på kommunen sitt ansvar for ei heilskapleg tenking med førebygging og tidleg innsats (intervensjon). Samhandling er ikkje mål i seg sjølv, men eit middel eller metode til å nå dei måla vi har i arbeidet med barn og unge i kommunen og merksemda rettast mot spekteret av ulike fagprofesjonar og at ein evnar å utvikle ei samla teneste som gjer bruk av faglege eigenskapar, kompetanse og fortrinn hos den einskilde gruppa. Desse faglege kompleksitetane og nye måtar å tenke organisering og utøving av leiing gjer meg nysgjerrig på temaet tverrfagleg samhandling og eg ynskjer finne meir ut om temaet.

Ut frå denne bakgrunn er føremålet med denne studien å undersøke kva som hemmar eller fremjar tverrfagleg samhandling.

### **Korleis vil eg innhente data i studiet?**

For å få tak i informasjon om korleis kommunar og leiarar med tenester knytt til barn og unge legg til rette for arbeid- og ansvarsdeling mellom instansar og korleis samhandling for meir heilskaplege tenester kring barn i utsette livssituasjonar føregår, ynskjer eg å intervju leiarar for tenestene barnevern, skule, pedagogisk psykologisk tenestekontor, skulehelsetenesta, kommunalsjef for oppvekstsektoren og kommunalsjef for helse og omsorgssektoren. Eg ynskjer og å få tilsendt/innhente



ulike dokument som organisasjonskart, strategidokument, handlingsplaner m.m som viser målsettingar og verdigrunnlag instansar som arbeider med barn og unge legg til grunn for arbeidet sitt.

Spørsmåla vil omhandle samarbeid og samhandling, lovgrunnlag og oppfylging, organisering og system for samhandling og utøving av leiarskap. Samtalen vil ta om lag 1,5-2 timar.

### **Kva skjer med informasjonen om deg?**

Intervjua vert teke opp og lagra som lydfil på Iphone. I etterkant skal eg transkribere desse. Dei skrivne intervjua vil verte lagra privat som papirkopi, og på privat pc medan eg arbeider med oppgåva. Alle personopplysningar vil bli handsama konfidensielt.

Når oppgåva er avslutta vil all dokumentasjon verte makulert, dette gjeld både opptak og dei skrivne intervjua. Eg gjer merksam på at materialet vert handsama konfidensielt og er underlagt teieplikt og deltaking i studiet vil ikkje ha noko konsekvensar i høve arbeidsgjevar eller arbeidstilhøve.

Det er kun underteikna og rettleiar som vil ha tilgang til data som vert innsamla. I den endelege rapporten vil data vere anonymisert. Eg tek sikte på å gjennomføre intervjua i midten av oktober og forventa slutføring av prosjektet er sett til 1.oktober 2014.

### **Frivillig deltaking**

Deltakinga i prosjektet er frivillig og du kan trekke deg når som helst i prosjektperioden fram til publisering av materialet.

Dersom du trekker deg, vil alle opplysningar om deg bli sletta.

Dersom du ynskjer meir informasjon om prosjektet eller om det skulle dukke opp spørsmål undervegs når undersøkinga er i gang, vonar eg at de tar kontakt med meg eller min rettleiar.

*Student: Trine Falkenstein*

*Adresse: Solvang 21, 6810 Førde*

*Epost: [enirt38@hotmail.com](mailto:enirt38@hotmail.com)*

*Mobil.: 91 53 42 57*

*Rettleiar: Olina Kollbotn*

*Utdanningsinstitusjon: Høgskulen i Sogn og Fjordane*

*Epost: [olina.kollbotn@hisf.no](mailto:olina.kollbotn@hisf.no)*

*Mobil: 93 64 12 56*

Studiet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Eg vil på førehand takke dei som vil vere med å bidra, slik at denne oppgåva kan realiserast.

Vennleg helsing  
Trine Falkenstein

## INTERVJUGUIDE

### **Innleiing**

Kontaktetablering og informasjon om intervjusamtalen (sei noko om kvifor denne leiaren er interessant for meg, og informere om mine ynskje om at leiar utdjupar tankar og refleksjonar kring sitt leiarskap og samhandling, og at eg under samtala kjem til å stille spørsmål som omhandlar leiar sin refleksjon og si forståing om sitt leiarskap og samhandling med andre fagseksjonar/sektorar). Påminning om føremålet med prosjektet mitt, anonymitet, konfidensielt og frivillig deltaking.

### **Oppstart**

- Kor lenge har du arbeida som sektorleiar /seksjonsleiar for denne tenesta?
- Kor mange tenester har du leiaransvar for? ( spørsmål til kommunalsjef og seksjonsleiarar)
- Kva fagbakgrunn og jobberfaringar har du?
- Kor mange medarbeidarar/leiarar har du ansvar for?

### **Hovuddel**

Forskingsspørsmål (skal belyst gjennom leiarane sine refleksjonar og erfaringar).

1. **Kva system og organiseringsformer har kommunen/seksjonen og dei ulike einingane for tverrfagleg samhandling kring utsette barn i skulen?**
2. **Korleis forstår og legg leiar til rette for samhandling og samarbeid til barnet sitt beste?**
3. **Korleis opplevast den tverrfagleg samhandling?**
4. **Korleis legg leiarar til rette for å løyse komplekse og samansette problemstillingar kring utsette barn i skulealder?**
5. **Korleis forankrar og sikrar leiarar samhandling mellom dei ulike tenestene som tar opp i seg intensjonane i lovverket knytt til barn og unge sin rett til hjelp, god omsorg og eit godt psykososialt oppvekst- og læringsmiljø?**
6. **Korleis forankrar leiarar felles mål, verdiar og sams forståing for tverrfagleg samhandling kring barn og unge?**
7. **Korleis forstår leiar si rolle og sitt ansvar i arbeid med å fremje tverrfagleg samhandling til beste for barnet?**
8. **Kva kjenneteiknar hans/hennas leiarskap?**

Spørsmål til intervjusamtalen:

### **System og organisering for tverrfagleg samhandling:**

1. Korleis er sektoren/seksjonen organisert for å ta opp i seg tverrfagleg samhandling som metode til å løyse problemstillingar kring utsette barn i skulen?
2. Kva tverrfaglege system er utvikla for å ivareta barnet sitt beste? ( for sektoren/instans/i kommunen) – dømme?

3. Kva type prosedyrar eller rutinar nyttar de for å kartlegge eventuelle bekymringar for eit barn? Døme?
4. Korleis er rutine/prosedyrane for å kople inn andre faginstansar ved bekymringar for eit barn? Døme?
5. Korleis samhandlar faginstansar kring eit barn som ei i risikosone for skeivutvikling?
6. Korleis sikrar kommunen/sectorane samhandling frå fleire instansar i avklaringar/drøftingar om type tiltak og igangsetting av tiltak kring eit «utsett» barn i i skulen? Døme?
7. I kva grad opplever du eit behov for tverrsektoriell samhandling? –Kan du utdjupe dette?
8. Korleis kan ein utvikle og forankre system for samhandling som sikrar barnet sine behov? (som er til barnet sitt beste)– døme?
9. Kven bør ta ansvar for utviklinga av eit slikt system? – Kan du utdjupe dette?

### **Samarbeid og samhandling til barnet sitt beste:**

1. Kva forstår du omgrepet samhandling? – har du døme på samhandling?
2. I kva grad kan samhandling og samarbeid med andre faginstansar styrke det førebyggjande arbeidet med helse, trivsel og læring i skulen? – korleis? Døme?
3. Korleis opplever du den tverrfaglege samhandlinga? (i sektoren/i kommunen)
4. Kva er viktig å vektlegge for å skape eit godt tverrfagleg samhandlingsklima? - kvifor er dette viktig?
5. Kva type kommunikasjonsformer vektlegg du i di samhandling med andre faginstansar? – døme?
6. Korleis vert ressursar, kompetanse og erfaringar i kommunen nytta til beste for barnet? (i sektoren(instansen/i kommunen) – døme?
7. Kva type kompetanse vert fremja for å styrke den tverrfaglege samhandlinga? Kva/korleis? Døme?
8. Korleis handsamar dei ulike instansane lovverket knytt til teieplikta i tverrsektoriell samhandling? Døme
9. Opplevast teiesplikta som eit hinder i arbeidet med å sikre barnet sitt beste?
10. I kor stor grad bør foreldre medverke i samhandlinga og drøftingar?
11. Kor tid bør foreldre trekkast inn når ein instans har bekymringar kring eit barn?

### **Kva fremjar og kva hemmar tverrfagleg samhandling:**

1. Kva kjennskap har du til dei andre instansane/sectorane sitt lovverk? Døme?
2. Kva kjennskap har du til dei andre faginstansane sine fagområde og arbeidsoppgåver? Døme
3. Kva fremjar ei målretta samhandling med barnet sine behov i sentrum? – konkrete døme?
4. Kva type verdiar meiner du bør ligge til grunn for tverrfagleg samhandling for å nå målet om hjelp til barnet sitt beste?
5. Kva hemmar tverrfagleg samhandling? - konkrete døme?
6. Kva opplever du fremjar den tverrfagleg samhandling?
7. Kva type eigenskapar og dugleikar hjå den einskilte aktør fremjar samhandling? (aktør = medarbeidar /leiar). Døme på dette?

8. I kva grad opplever du forventningar frå din leiar om prioritering av tverrfagleg samhandling i arbeid med barn og unge i din kommune? (Korleis/på kva måtar?)

### **Samhandling for å løyse komplekse og samansette problemstillingar hjå barnet:**

1. I kva grad er din instans involvert i tverrfagleg samhandling for å løyse problemstillingar hjå barn i skulen? - korleis? Døme?
2. Korleis forstår du omgrepet tverrfagleg kompetanse?
3. Korleis kan ulik fagkompetanse nyttast i arbeid med samansette/komplekse problemstillingar hjå eit barn? døme?
4. Kva arbeidsmåtar kan bidra til å fremje tverrsektoriell samhandling? – (døme)
5. Kva ansvar og rolle har leiar i dette? Korleis? Døme?
6. Korleis kan ein som leiar legge til rette for å skape ei forpliktande samhandling til barnet sitt beste?
7. Kva bør vektleggast for å skape eit forpliktande samarbeid? Kor ofte? Kva arenaer? Døme?
8. I kva samanhengar vert tverrfagleg samhandling sett på dagsorden/drøfta? Døme?
9. Kven bør forpliktast? Døme?
10. Korleis kan leiar følgje opp, vidareutvikle og vedlikehalde slik samhandling til beste for barnet? (døme)

### **Forankring og oppfølging av lovgrunnlag:**

1. Har du kjennskap til dei andre faginstansane sitt lovverk knytt til barn og unge?
2. Har kommunen system for opplæring i lovverket til dei ulike faginstansane m/ teneste knytt til barn og unge? Døme?
3. Korleis vert arbeid med læring- og sosial utvikling hjå utsette barn i skulen støtta opp om i din faginstans? (dialog kring tema?/rettleiing/nettverk/system...i eigen sektoren/ andre instansen/hjå kommunen)
4. Korleis er det tverrfaglege arbeidet og samhandling forankra i kommunen/sectorane/faginstansane? (døme)
5. Korleis vert ansvaret og plikter i arbeid styrking og utvikle av det psykososiale arbeidet i skulen kommunisert hjå eigne medarbeidarar/ i sektoren/instans/i kommunen? – døme?

### **Utøving av- og kjenneteikn for leiarskap som fremjar tverrfagleg samhandling:**

1. Kva type kommunikasjonsform og samhandlingsform er viktig for ditt leiarskap i arbeid med å legge til rette for god og nyttig tverrsektorielle samhandling? Korleis? Døme?
2. Kva vektlegg du i ditt leiarskap? og kva erfaringar har du med dette? Døme?
3. Kva verdiar legg du til grunn for ditt leiarskap?
4. Kva handlingar vektlegg du for å fremje desse verdiane i organisasjonen? Korleis? Døme?
5. Kva kjenneteiknar ein medarbeidar/leiar som innehar gode relasjonelle ferdigheiter? (døme)
6. Kor viktig er relasjonell kompetanse i eit leiarskap? – Kvifor? Døme?

7. I kor stor grad bør ein vektlegge arbeid med felles verdiar, mål, forståelse kring oppgåver som skal løysast, felles kompetanseheving...m.m i utvikling av eit tverrsektoriell arbeid?
8. Event. korleis kan dette utviklast i organisasjonen?
9. Kva arbeidsformer vektlegg du for å skape eigarskap, medverknad og medansvar hjå medarbeidarane dine for dei mål og verdiar organisasjonen har for tverrsektoriell samhandling?
10. Korleis opplever du dette er gjennomført og følgt opp på overordna nivå? Døme?
11. Kor ofte og på kva måte samtalar du med dine medarbeidarar om organisasjonen sine verdiar og mål? Døme?

### **Avslutning:**

1. Korleis opplevde du intervjusituasjonen?
2. Er det spørsmål du opplevde som vanskeleg å svare på?
3. Er det tankar du har gjort deg undervegs i intervjuet du elles vil seie noko om ?

### **Stikkord**

Samhandling til barnet sitt beste

Dele kunnskap – tverrfagleg kompetanse

Felles tiltak for å oppnå same mål

Ulik kompetanse og erfaringar - erfaringsutveksling,

Informasjonsutveksling

Organiseringsformer – nettverk, partnerskap, hierarkisk

Rammevilkår - tid, fullmakter, tillit, ressursar

Felles mål, rutinar, reglar - felles forståing for arbeidsoppgåver/situasjon?

Leiarskap – tydelege mål og verdigrunnlag -

Kommunikasjon, både menneskelig og elektronisk,

Dialog - monolog

Arbeide saman mot felles mål og verdiar - felles prosesser,

Skape felles oppfatning av et meningsinnhald