



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

MR691, Masteroppgåve Organisasjon og leiing

Predefinert informasjon

Startdato:	27-05-2021 00:00	Termin:	2021 VÅR1
Sluttdato:	11-06-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MR691 1 MA 2021 VÅR1		

Deltaker

Navn:	Marie Bukholm
Kandidatnr.:	253
HVL-id:	234737@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	29563
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja

Inneholder besvarelsen Nei
konfidensielt
materiale?:

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
uitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: Einmannsgruppe
Gruppenummer: 26
Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner autalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



MASTEROPPGÅVE

«Å snakke med kvarandre, og ikkje til kvarandre»

-ei kvalitativ studie av kommunalleiarane si erfaring med tverrfagleg samarbeid for enkeltbarn i oppvekstsektoren.

«Talking with eatcother»

- A qualitative study of the communal leaders' experiences with cooperation cross sectors for children in kindergarten, school, child welfare and PPT.

Marie Bukholm

Masterstudium i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing

Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap. Institutt for samfunnsvitskap

11.06.2021

Forord

Å fullføre ei masterutdanning, avsluttande med ei masteroppgåve har vore krevjande, men lærerikt. Eg er takksam for at eg hadde moglegheita til å studere nær heime, slik at det let seg kombinere med 100% jobb og familie. Den faglege og personlege utviklinga har vore stor, så eg er svært glad for at eg har teke denne utdanninga, og eg veit at eg vil ha nytte av den.

Eg vil rette ei stor takk til informantane som har bidrege med sin kunnskap og erfaring til prosjektet mitt. De stilte opp sjølv i ein hektisk arbeidskvardag, kombinert med ekstraordinære utfordringar knyta til koronapandemien.

Eg vil og rette ei takk til rettleiaren min, Monika Reime, førsteamanuensis ved Høgskulen på Vestlandet, for god rettleiing og raus deling av din kompetanse og erfaring.

Studietida har gitt meg nye bekjentskap og særleg ein nær relasjon er stifta. Motivasjon og ambisjonsnivået hadde ikkje vore det same utan deg, Anne Margrete Hatlelid. Takk for gode diskusjonar og faglege utfordringar, eg håpar dei held fram!

Takk til mamma for at du gjennom fire år med utdanning har lese gjennom alle innleveringar og eksamenar for å rette skrivefeil, samt komme med ros og delteke i diskusjonar som har gitt meg motivasjon til å prestere det beste eg klarte undervegs i studiet.

Samandrag

Tema for denne oppgåva er kommunalleiarane si erfaring og handtering av tverrfagleg samarbeid for enkeltbarn i oppvekstsektoren. Tverrfagleg samarbeid er høgaktuelt i dagens effektiviseringspolitikk, og både forskning og teori underbygger at tverrfagleg samarbeid er naudsynt for at kommunane skal kunne gi ei fullverdig og god oppfølging av utsette barn og unge. Denne studien ser på kommunalleiarane si handtering av det tverrfaglege samarbeidet, og gir eit innblikk i korleis tverrfagleg samarbeid er ein del av deira ansvarsområde og arbeidskvardag. Studien set fokus på kva kommunalleiarane ser på som sitt ansvarsområde i høve tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren, og kva tiltak dei har sett i verk for å legge til rette for tverrfagleg samarbeid. Studien ser og på kva utfordringar kommunalleiarane møter i sitt arbeid med tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren.

Summary

The theme of this study is the communal leaders' experiences with working cross sectors for children in kindergarten, school, child welfare and PPT. This topic is important in today's efficiency politics. Science and theory both agree that collaboration between sectors is necessary to give the communes the best opportunity to follow up vulnerable children and youngsters. This study looks at how the communal leaders handle the collaboration cross sectors, and it gives an insight in how the cross sector collaboration is a part of their area of responsibility and working day. The focus is on what the communal leaders consider as their area of responsibility regarding cross sector collaboration in schools, and what measures they have started to ease the collaboration between the sectors. The study also dives into what challenges the leaders meet in the collaboration.

Innholdsliste

Vedlegg	5
Oversikt over figurar	5
1.0 Bakgrunn for val av tema	6
1.1 Kommunalleiinga si rolle i tverrfagleg samarbeid for enkeltbarn i oppvekstsektoren.....	7
1.2 Omgrepsavklaring.....	9
2.0 Organisering av tenester til utsette barn og unge i kommunen	10
3.0 Kvifor tverrfagleg samarbeid?	14
3.1 New public Management.....	15
3.2 Juridiske føringar	16
3.3 Politiske føringa.....	18
3.4 Er det framleis behov for meir fokus på samarbeid?.....	19
3.4.1 Byråkratiske blindsoner.....	21
3.4.2 Uregjerlege problem.....	22
4.0 Kva skal til for at tverrfagleg samarbeid fungera i praksis, og er til nytte for enkeltbarna i kommunen?	24
4.1 Leiing av samarbeid.....	26
5.0 Teoretisk rammeverk.....	28
5.1 Samstyringsteori.....	28
5.2 Tverrfagleg samarbeid i eit organisasjonsteoretisk perspektiv	32
5.3 Jurisdiksjon.....	34
5.4 Implementering.....	35
6.0 Metode	40
6.1 Kvalitativ metode	41
6.2 Forforståing	41
6.3 Strategisk utval av deltakarar	41
6.4 Gjennomføring av intervju.....	43
6.5 Analyseprosessen.....	44
6.6 Sikre reliabilitet og validitet.....	45
6.7 Etikk.....	47
7.0 Presentasjon av funn	49
7.1 Korleis forstår kommuneleiarane si rolle i høve samarbeid i oppvekst	

sektoren?.....	49
7.1.1 <i>Overordna ansvar</i>	49
7.1.2 Implementering av rutinar	51
7.2 Kva tiltak vert nytta for å legge til rette for samarbeid mellom dei ulike einingane?	53
7.2.1 Arena for samarbeid.....	53
7.2.2 <i>Uformelt versus formelt samarbeid</i>	55
7.3 Kva utfordrar samarbeidet for enkeltbarn mellom einingane?.....	58
7.3.1 Tid og forståing.....	58
7.3.2 <i>Teieplikt</i>	60
7.3.3 <i>Kven har ansvaret?</i>	61
7.4 Oppsummering av funn	63
8.0 Drøfting	64
8.1 Korleis forstår kommuneleiarane si rolle i høve tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren?.....	64
8.1.1 Tilretteleggjaren.....	64
8.1.2 <i>Kontrolløren</i>	67
8.1.3 <i>Iverksetjaren</i>	68
8.2 Kva tiltak vert nytta for å leggje til rette for samarbeid mellom dei ulike einingane?.....	71
8.2.1 <i>Kompetanse om kvarandre og felles opplæring</i>	71
8.2.2 <i>Formalisering av det tverrfaglege samarbeidet</i>	74
8.3 Kva utfordrar samarbeidet for enkeltbarn mellom einingane?.....	76
8.3.1 Prioriteringar.....	76
8.3.2 <i>Teieplikt</i>	77
8.3.3 <i>Tverrfagleg samarbeid mellom kommunalleiarar</i>	78
9.0 Avslutning	80
Litteraturliste.....	81
<u>Vedlegg 1.....</u>	<u>83</u>
<u>Vedlegg 2.....</u>	<u>86</u>
<u>Vedlegg 3.....</u>	<u>88</u>
<u>Vedlegg 4.....</u>	<u>89</u>

Vedlegg

Vedlegg 1: Vurdering frå NSD

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vedlegg 3: Samtykkeskjema

Vedlegg 4: Intervjuguide

Oversikt over figurar

Figur 1: BTI modell.....Side 12

Figur 2: Analysemodell for vurdering av ulike typer samarbeid..... Side 25

Figur 3: Kordineringsproblemer og deres årsaker.....Side 33

Figur 4: Matland sin implementerings modell.....Side 37

Figur 5: Oversikt over fiktive navn til informantane.....Side 47

1.0 Bakgrunn for val av tema

Delar av denne teksten er henta frå innleiinga og kontekstkapittelet i prosjektoppgåva mi i kurs ME6-501 Forskingsdesign og metode, vår 2020. Gjeld frå side 7-8.

Det vil for samfunnet vere verdifullt at alle barn får den hjelpa dei treng tidleg. Tilbodet som barn får i barnehagen og dei første åra i grunnskulen, legg grunnlaget for korleis dei lukkast vidare i utdanning og arbeid. For at alle som har forutsetningar for det, kan utvikle seg til samfunnsborgarar som deltek i arbeidslivet er det viktig at alle barn får tilgang til godt tilpassa pedagogisk tilbod tidleg i livet. For å unngå at utfordringar veks skal barn og elevar får rask hjelp og tilrettelegging dersom det oppstår nye behov undervegs. Dette er viktig for at den enkelte skal ha moglegheit til utvikling for læring, og kjenner seg som ein verdifull del av fellesskapet (Kunnskapsdepartementet, 2019).

Det er store utfordringar å ta tak i, i skule og barnehage, sjølv om mykje har gått rett veg dei siste åra. Alle barn får ikkje den hjelpa dei treng. Hjelpa kjem for seint og vert møtt med låge forventningar. Mange barn utviklar seg og lærer mindre enn dei kunne gjort med eit betre tilrettelagt pedagogisk tilbod som følge av at dei i kvardagen ikkje vert sett og forstått. Desse barna kan oppleve at dei ikkje er ein verdifull del av fellesskapen i barnehagen eller på skulen, og at dei ikkje har det trygt og godt (Kunnskapsdepartementet, 2019).

Helsetilsynet fekk i 2016 i oppdrag frå Barne- og likestillingsdepartementet å vurdere minst 100 barnevernssaker som har vore behandla i fylkesnemnda. Etter gjennomgang av 106 barnevernssaker, så kom helsetilsynet i 2019 med ein rapport som blant anna konkluderte med at samarbeidet, slik ein gjer det i dag, ofte ber preg av å vere tilfeldig og uformelt.

Undersøkinga synte og at tett samarbeid med andre einingar kring barnet kan føre til særleg relevante bekymringsmeldingar, at barnevernstenesta får den på eit tidleg stadium knytt til bekymringar for barnet, og at innhaldet er godt utforma. Samarbeidet påverka og meldefrekvensen frå andre einingar til barnevernstenesta (Helsetilsynet, 2019). Ellingsen et al. (2015) fant det same i sin studie. Den kontakten barnevernstenesta hadde med dei andre einingane hadde betydning for tal meldingar. Terskelen for å drøfte saker med barnevernstenesta vart og senka etterkvart som einingane fekk kjennskap til kven som jobbar i barnevernstenesta, og korleis dei jobba.

Aspøy (2020) har samanlikna granskinga av fleire uheldige hendingar i offentleg sektor. Desse vert omtalt som skandalar. I granskingane har dei sett på ei jamn fordeling mellom statleg og kommunal sektor, med fem saker frå kvar. I ni av ti saker som vart granska var det manglande kontroll som var den viktigaste faktoren. Ei av sakene som er granska, er saka king Tolga kommune der tre brør vart feilaktig diagnostisert som mentalt tilbakeståande. Denne saka viser eit av dei største dilemma i offentleg forvaltning. Granskarane seier følgjande:

Vi kan ikke stille så strenge krav til den enkelte medarbeider i helse- og omsorgstjenesten at vi ikke kan akseptere at noen gjør feil. Men, saken har vist hvilke konsekvenser en del som ikke blir oppdaget kan få. Tjenestene må innarbeide rutiner for å oppdage og forebygge svikt. Slike rutiner for samarbeid og for utveksling av informasjon mellom involverte aktører og tjenester, for eksempel fastlege, spesialisthelsetjenesten og PP-tjenesten, kunne ha motvirket følgefeilen og konsekvensene av den (Aspøy, 2020, s. 39).

Granskingane har konkludert med at skandalane var forårsaka av manglande kontroll, kompetanse, leiing og kapasitet (Aspøy, 2020).

Rapporten frå kunnskapsdepartementet og granskingane syner eit behov for tverrfagleg leiing, og peikar begge på koordinering, kompetanse og leiaransvar. Eg ynskjer derfor å sjå meir på kommunalleiarane si rolle i tverrfagleg samarbeid.

1.1 Kommunalleiinga si rolle i tverrfagleg samarbeid for enkeltbarn i oppvekstsektoren

I prop. 73 L seier regjeringa at dei vil bidra til å etablere eit tettare samarbeid mellom barnevernstenesta og andre einingar (Barne- likestillingsdepartementet, 2017). Når foreldre eller andre omsorgspersonar av ulike årsaker ikkje klarar å gi tilstrekkeleg med omsorg er det barnevernstenesta som skal ivareta barna sitt beste. Men det betyr ikkje at det alltid er barnevernstenesta som skal stå for tiltaka som vert sett i verk. Rett tiltak er for barna og familiane viktigare, enn kven i kommunen som gir tiltaket. Barnevernstenesta sitt arbeid vert i proporsjonen sett i eit breiare perspektiv, og samarbeid på tvers av profesjonar og tenester vert sett på som avgjerande for å få hjelp som verkar, tidleg inn. Det vert foreslege eit større kommunalt ansvar, med mål om å gi betre samanheng mellom dei ulike tenestene, og eit betre tilpassa tenestetilbod til barn i barnevernet. Det vert då stilt krav til leiinga i

barnevernstenesta, kommunen si styring av barnevernstenesta og til det samla familiestøttande arbeidet (Barne-likestillingsdepartementet, 2017).

Eit viktig poeng for å få eit samarbeid til å fungere er at dei ulike profesjonane må ha kunnskap om dei andre sitt fagfelt (Støkken, 2019). Sentrale funn er at det må være forankra, ikkje berre i leiinga, men i alle delar av etaten, særleg hjå dei som skal utøve samarbeid. I tillegg må dei som skal drive aktivt med samarbeid få opplæring i samarbeid. Dette er leiar sitt ansvar. Lone og Værnor (2019) seier at ein leiar må ta ansvar for etablering, forankring og vedlikehald av strukturen til det tverrfaglege samarbeidet. Dei har og ansvar for å setje det i system og etablere rutinar. For at leiar skal få til dette må dei ha kunnskap om menneske. Mangen er skeptiske til endringar, og ynskjer jobbe på dei måtane dei har gjort over tid og det dei kjenner til. Menneske handlar på måtar som ein pleier å gjere, habitus (Aamodt, 2012). Habitus kan endrast, men nye metodar og praksismåtar, som tverrfagleg arbeid, vil bli møtt med «gamle habitus».

Eg har på bakgrunn av dette utforma følgande problemstilling:

«Korleis forstår og handterer kommunalleiarane auka krav til samarbeid for det enkelte barn, mellom aktørar i oppvekstsektoren?»

For å få svar på problemstillinga har eg utvikla tre forskingsspørsmål:

1. Korleis forstår kommuneleiarane si rolle i høve tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren?
2. Kva tiltak vert nytta for å legge til rette for tverrfagleg samarbeid for enkeltbarn i oppvekstsektoren?
3. Kva utfordrar det tverrfaglege samarbeidet for enkeltbarn mellom einingane i oppvekstsektoren?

1.2 Omgrepsavklaring

Eg vil i det følgande definere nokre av omgrepa som eg nyttar i forskingsprosjektet

Oppvekstsektor:

I denne oppgåva er det avgrensa til følgande einingar: barnevernstenesta, helsestasjon, barnehage, skule og PPT.

Kommunalleiar:

Informantane som har bidrege til forskingsprosjektet har same stillingstype, men har ulikt ansvarsområde og ulike titlar. Titlane dei har er *oppvekstsjef*, *kommunalsjef for oppvekst*, *kommunalsjef og helse og omsorgssjef*. For å gjere leseopplevinga betre så omtalar eg alle informantane for kommunalleiarar.

Samarbeid:

Orda samarbeid og samhandling vet ofte nytta om kvarandre. Eg vil i dette forskingsprosjektet bruke ordet samarbeid, då målet er at einingane skal samarbeide. Samarbeid skjer når dei involverte partane er klar over at dei er gjensidig avhengige av kvarandre, og at begge einingane tenar på at dei vert koordinerte (Jacobsen, 2004).

Koordinator:

Koordinere tyder «*flere forhold er satt opp mot hverandre og vurdert i forhold til en helhet, og at man tilpasser delene slik at helheten blir best mulig*» (Jacobsen, 2004, s. 81).

Koordinator er ei rolle ein tenesteytande vert tildelt. Oppgåvene til ein koordinator er å sikre naudsynt oppfølging og samordning av tenestetilbodet til eit barn. Den har og ansvaret for framdrifta i arbeidet der barnet har ein individuell plan.

2.0 Organisering av tenester til utsette barn og unge i kommunen

Studien retta seg mot tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren. Eg skal i dette kapittelet gi ei kort innføring i korleis tenestene til barn og unge i kommunen er organisert, kva mandat dei ulike tenestene har og kva ansvarsoppgåver som ligg til dei ulike tenestene. I tillegg til tenestene som er organisert i kommunen, så nyttar kommunane ulike kompetansetenester, både for rettleiing, men og for å gi tilbod til barn og unge som dei ikkje har kompetanse eller anledning til å hjelpe sjølve.

Barnehage og skule:

Alle barn frå fylte 1 år har rett til å gå i barnehage. Føremålet med barnehagen er blant anna ta vare på barna sine behov for omsorg og leik, og fremje læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Barna skal utvikle grunnleggjande kunnskapar og ferdigheiter, og dei skal lære å ta vare på seg sjølv, kvarandre og naturen (Barnehagelova, 2005).

Frå året barnet fyller 6 år har det rett og plikt til grunnskuleopplæring i 10 år. I føremålsparagrafen til opplæringslova står det at opplæringa i skulen, i samarbeid og forståing med heimen, skal opne dører mot verda og framtida. Elevane skal og utvikle kunnskap, dugleik og haldningar for å kunne meistre liva sine og delta i arbeid og fellesskapet i samfunnet (Opplæringslova, 1998).

PPT:

PPT (praktisk pedagogisk teneste) er ei kommunale og fylkeskommunal rådgivande teneste som skal hjelpe barn og unge som har utfordringar knytt til opplæring- eller oppvekstssituasjon. PPT gir generell rettleiing til skulane, og dei gir råd til skulane i høve tilrettelegging av undervisning for elevar med spesielle behov. Testing og utredning barn, samt utarbeiding av sakkunnige rapportar er og oppgåve som ligg til PPT. Det skal gjerast i henhold til krava i opplæringslova. I tillegg til skule og barnehage så samarbeider PPT med barnevernstenesta og andre hjelpeinstansar, og gir støtte til barn, ungdom og foreldre (NOU 2009:22, 2009).

Barnevernstenesta:

Barnevernstenesta er ei lovfesta teneste som alle kommunar pliktar å ha. Tenesta kan variere i utforming frå kommune til kommune. Det er i følge § 2-1. i lov om barnevernstenester kommunen som har ansvar for å utføre oppgåvene etter barnevernlova. Det skal i kvar kommune være ein administrasjon med ein leiar som har dette ansvaret. Dei organ som utfører oppgåvene på vegne av kommunen utgjer kommunen si barnevernsteneste.

I følge § 3-1 er det kommunen som skal følge nøye med på dei forhold som barn lever under, og har ansvar for å finne tiltak som kan førebyggje omsorgssvikt og åtferdsproblem. Vidare i lova står det: «*Barneverntjenesten har spesielt ansvar for å søke avdekket omsorgssvikt, adferds-, sosiale og emosjonelle problemer så tidleg at varige problemer kan unngås, og sette inn tiltak i forhold til dette*» (Barnevernloven, 1992).

Statped:

Som overordna oppdrag skal Statped gi rettleiing og støtte til kommunar og fylkeskommunar. Statped består av 13 statleg eigde kompetansesenter og fem spesialpedagogiske einingar (NOU 2009:22, 2009). Statped skal gi hjelp tidleg, og søknadar om tenester knytt til barn opptil sju år, vert prioritert.

Å fange opp dei barna som treng noko ekstra så tidleg som mogleg er viktig. Med tidleg innsats kan ein førebygge skeivutvikling, sosiale vanskar, lærevanskar, fråfall i skulen og å hamne utanfor arbeidslivet. Likevel opplever mange at det går for lang tid før dei får hjelp, og årsakene til dette kan være mange. Å få ned ventetida og skape betre flyt mellom hjelpeinstansane er eit av måla Statped har med tidleg innsats (Statped.no, 2021).

RVTS:

RVTS (De regionale ressursentera om vald, traumatisk stress og sjølvmoordsførebygging) er ein ressurs for dei som i arbeidet sitt møter menneske som er berørt av vold og seksuelle overgrep, traumatisk stress, migrasjon eller sjølvmoordsproblematikk. Hovudmålet er å fremja helse og livskvalitet hjå dei som er berørt (rvts.no, 2021) .

Forandringsfabrikken:

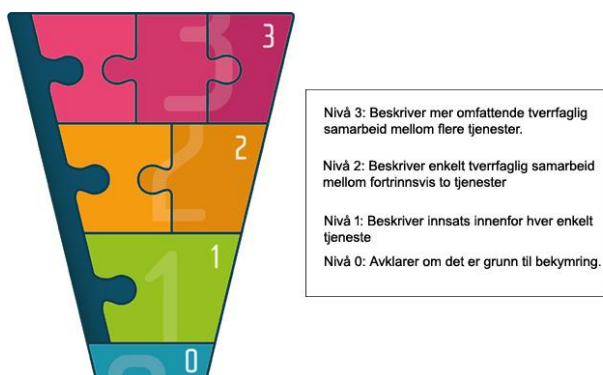
Forandringsfabrikken er ei stifting og eit kunnskapssenter som jobbar for å forbetre skule og hjelpesystemet for barn.. Via undersøkingar så hentar dei inn kunnskap frå mange barn, som

samla vert sett på som kunnskap frå barn. Forandringsfabrikken har som mål at barn og unge opplever hjelpesystem som trygge, nyttige og samarbeidande (forandringsfabrikken.no, 2021).

BTI:

BTI (betre tverrfagleg innsats) er ein samhandlingsmodell. Den er laga for tenester som møter gravide, barn, unge og foreldre som det er knytt undring eller bekymring til. BTI-modellen skal bidra til tidleg innsats og at brukaren får heilskaplege og koordinerte tenester. Modellen kan og bidra til å rette opp svikt i samhandlinga mellom tenestene lokalt, regionalt og statleg nivå (Forebygging.no, 2018). Brukarane skal på eit tidleg tidspunkt bli involvert. Det skal og leggast til rette for at foreldra og det enkelte barnet kan komme i kontakt med tenesta ved undring eller uro for egne eller andre sine barn.

BTI modellen inneheld ein samhandlingsmodell på fire nivå. Sjå figur under. Den inneheld og ein handlingsrettleiare og ulike verktøy som kan nyttast i samarbeidet og i møte med barn og foreldre. Handlingsrettleiaren gir konkrete instruksar i høve kva ein skal gjere i ein kvar situasjon, når ein skal kople inn andre instansar, innhente samtykke, setje i verk tiltak, evaluere, med meir. Verktøya som er tilgjengeleg er ulike dokumentmalar som kan nyttast, samlingar kommunen kan delta på, rutinar, ulik informasjon om barn, når det er grunn til uro for eit barn, og risiko og beskyttelses faktorar. E-læringar, filmar og tips til samtale med barn ligg og i verktøya til BTI modellen (kongsberg.kommune.no, 2021).



Figur 1 : BTI-modellen (Forebygging.no, 2018)

Det skal vere ein stafetthaldar og stafettlogg skal nyttast i arbeidet. Stafetthaldar er eit anna ord for koordinator, ein som «held i tråden» og har ansvaret for kontinuiteten i oppfølging. Det vert avgjort kven dette er på nivå 1 i modellen, men det bør vere den som har jamleg

kontakt med barnet. Stafetthaldaren skal kalle inn til tverrfaglege møter, foreslå innhaldet i møta, kalle inn til ekstra møter om særskilte tilfelle oppstår, leia møta, introdusere nye samarbeidspartnerar, involvere brukarane, være kontaktperson og føre logg. Stafettlogg et eit elektronisk system som gir oversikt over innhaldet i oppfølginga av eit barn. Hjelpetiltak som er sett i verk, avtalar som er inngått og kva personar og tenester som er involverte i saka, skal komme fram av stafettloggen. Foreldre og involverte partar har tilgang til denne loggen, og den skal fungere som ein avtale kring innsatsen for barnet. For at loggen skal kunne opprettast må foreldre/føresette godkjenne det (bomlo.kommune.no, 2021).

3.0 Kvifor tverrfagleg samarbeid?

Delar av denne teksten er henta frå kontekstkapittelet og kunnskapskapittelet i prosjektoppgåva mi i kurs ME6-501 Forskingsdesign og metode, vår 2020. Gjeld frå side 14 til og med halve side 19. Og halve side 21 til og med side 23.

All politisk verksemd har styring som ei kjerneoppgåve. Utan styring ville politisk verksemd blitt redusert til utveksling av synspunktet og diskusjon utan relevans for samfunnet. Ord som høyrer til kvardagsspråket er statleg styring og kommunal styring. Ofte når media slår opp eller avdekkjer eit samfunnsproblem vert det gjerne følgt opp med krav om meir styring. Nærast eit instinktivt rop om offentleg styring ser ut til å prege dagens moderne samfunn. Men det finst og andre måtar å styre på. Styring gjennom marknad baserer seg på den spontane tilpassinga mellom tilbod og etterspurnad. Når styring skjer gjennom sivilsamfunnet består det av alle typar samanslutningar og fellesskap som ikkje inngår i det offentlege. Eit typisk eksempel er frivillige organisasjonar (Røiseland & Vabo, 2016, s. 10-11). Styringa i Norge har utvikla seg, og velferdstenestene har i all hovudsak vore offentleg styrt sidan inntog av velferdsstaten i 1960. Mange argumenterer i dag for at det offentlege har blitt vevd inn i marknad og sivilsamfunn, at inndeling i distinkte samfunnssfærer er problematisk. Kompliserte og samansette utfordringar, gjerne i kjølevatnet av trendar som urbanisering og globalisering, er ei vanleg forklaring på dette. At utfordringane det offentlege forsøker å løyse har endra karakter er og ei mogleg forklaring. Det vert i litteratur om samfunnsstyring peika på at moderne samfunn har blitt meir samansette og komplekse, og at ulike offentlege tiltak går inn i kvarandre på uføresette måtar. Dette kan føre til at politikken på eit område kan ha uventa og utilsikta konsekvensar på andre områder. Det vert stilt høge krav til offentleg sektor i Norge, og det få problem i samfunnet det ikkje vert forventta at det offentlege skal ta ansvar (Røiseland & Vabo, 2016, s. 14-15).

Velferdspolitikken står ovanfor nokre økonomisk utfordringar i åra framover. I hovudsak er det aldring som er hovudårsaka til utfordringane, men for å få bukt med utfordringa nemner regjeringa bl.a. endra sysselsetting og ei meir effektiv forvaltning. Samarbeid på tvers av etatane kan være med på å effektivisere velferdsstaten. Ideen om eit offentleg, kollektivt ansvar for ein høg grad av sosial tryggleik og sosial likheit i samfunnet, ligg i kjerneomgrepet velferdsstaten (Kuhnle & Kildal, 2018, s. 19). Skule, barnehage, helsetenestene, PPT og barnevernstenesta er alle med på å bidra til dette ved å gi barn, foreldre og familiar hjelp i

utfordrande livssituasjonar. I velferdsstaten Norge er det eit kollektivt ansvar å gi barn og unge ein trygg og god oppvekst.

Samarbeid er og sentralt i fleire av lovverka som regulera oppvekstsektoren, og det vert stadig gitt ut politiske føringar om å auke samarbeidet og styrke det tverrfaglege arbeidet. Ein kan sjå ei utvikling som «vatnar ut» dei tydelege linjene i forhold til kva dei ulike einingane har ansvar for, og det oppstår eit meir kollektivt ansvar (Røiseland & Vabo, 2016).

Eg skal i kommande delkapittel seie noko om utviklinga av styringsregime i Norge, der blant anna New Public Management sitt fokus på spesialisering har ført til eit auka behov for samstyring.

3.1 New public Management

Frå omkring 1990 har samstyring representert eit nytt styringsregime. Det kom som supplement til offentleg administrasjon og New public Management (NPM). Offentleg administrasjon er eit styringsregime som prega samfunnsstyringa frå etterkrigstida fram til 1980. Den moderne velferdsstaten vaks fram i denne tida. Regime legg vekt på styring gjennom lovgiving og byråkratiet sin utforming av reglar og retningslinjer. NPM voks fram på slutten av 1970-talet og vart sett på som eit oppbrot frå det klassiske offentlege administrasjonsregimet (Røiseland & Vabo, 2016, s. 18-19). NPM er ikkje ei styringsform, men eit sett av ulike styringsideal med sikte om å gjere offentleg sektor meir effektiv. Norge var nølande i starten, men har så teke inn ei rekke av ideane, og mange av dei er det no brei oppslutning om på tvers av partipolitiske skiljelinjer. Kjernen i NPM utgjer idear om at leiarar skal ha leiarkompetanse og fridom til å ta avgjerder. NPM vert beskriven som eit tungt politisk-ideologiske klimaskifte, som omhandla kostnads- og marknadsfokuserte løysingar, og adoptering av bedriftsliknande løysingar. Ein ville gjere det billigare å drive velferdsstaten og arbeidet skulle målast i større grad (Røvik, 2007).

Frå 1990 kom eit nytt styringsregime. Dette vert kalla post NPM/governance eller samstyring. Det vert brukt ulike omgrep, men eg vil i fortsetjinga nytte samstyring, som er den norske omsetjinga. Samstyringa tek ikkje over for offentleg administrasjon eller NPM, men representera eit supplement. Røiseland og Vabo (2016) definerer samstyring som ein «*ikkje-hierarkisk prosess der offentlege og/eller private aktørar og ressursar koordinerast og gir felles mening og retning*» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 21). Samstyring finn stad ved at ulike,

men likeverdige, aktørar samhandlar via strukturar om oppgåver. I samstyring er aktørane som inngår gjensidig avhengig av kvarandre. Det vil seie at dei forsøker å oppnå noko dei berre kan få til i fellesskap.

Oppfatning av at produksjon av tenester og iverksetting av politikk har blitt meir komplekst og fragmentert, er bakgrunn for samstyring. Det er blitt naudsynt med interorganisatorisk samarbeid, då den enkelte organisasjonen sin moglegheit til å utforme og setje i verk effektive tiltak åleine er redusert, og det er behov for nye typar styringsprosessar som sikrar effektivitet i dette samarbeidet. Ein opplever i dag at koordineringsbehovet er stort, og omgrep som *joined-up government* og *whole-of-government* gir innhald til ein variant av samstyring. Det vert sett lys på horisontal koordinering og integrert tenesteproduksjon mellom tenestenivåa og ulike typar sjølvstendige offentlege organisasjonar. Litteraturen om samstyring forståast som eit forsøk på å tette gapet mellom stadig knappare offentlege ressursar, samtidig som det stadig vert høgare forventningar og meir kompliserte utfordringar (Røiseland & Vabo, 2016, s. 20).

Det ligg og juridiske føringar i høve tverrfagleg samarbeid. Barnehage, skule, PPT og helsestasjon og barnevernstenesta har alle plikt til å samarbeide, og eg vil i kommande delkapittel gi ei kort innføring i kva lovverket for dei enkelte einingane seier om plikta til samarbeid.

3.2 Juridiske føringar

For at barnevernstenesta skal kunne utføre sitt mynde er dei avhengige av bekymringsmeldingar og samarbeid med dei andre einingane i oppvekstsektoren. Som sakshandsamar i barnevernstenesta møter ein ikkje barn og unge utan at det er komme ei bekymringsmelding frå ein offentleg instans, eller privatpersonar, medan skulen og barnehagen ser desse barna nesten kvar dag. Alle offentlege instansar har meldeplikt til barnevernstenesta dersom dei er uroa for eit barn. For barnehagen er dette nedfelt i Barnehagelova (2005) § 22 og for skulane i Opplæringslova (1998) § 15-3. Lovteksten er tilnærma identisk for begge partar. I begge lovene står det at skulen og barnehagen har og plikt til å gi opplysningar til barnevernstenesta som følgje av barnevernlova § 6-4.

Barnevernlova (1992) § 6-4 seier følgande: einkvar som utfører teneste eller arbeid for eit forvaltningsorgan, skal utan hinder av teieplikta melde frå til barnevernstenesta utan ugrunna opphald.

Opplæringslova (1998) § 15-8 pålegg skulen å samarbeide med andre kommunale tenester. Dette gjeld både for vurdering av tenester og oppfølging av barn og unge med helsemessige, personlege, sosiale eller emosjonelle vanskar. Det står i same lova at ein kan behandle personopplysningar, inkludert særlege kategoriar av personopplysningar og opplysningar om straffbare forhold. Dette føreset at det er naudsynt og forholdsmessig for å ivareta ansvaret for vurdering av tenester og oppfølging. Det er ikkje ein liknande paragraf i barnehagelova, og heller ikkje rammeplanen for barnehagen inneheld føringar knytt til samarbeid med andre instansar. Det som kjem fram av barnehagelova § 2a er at barnehagen plikta å samarbeid med skulen ved overgang frå barnehage til skule (Barnehagelova, 2005).

Kravet til at PPT skal samarbeide er nedfelt i opplæringslova § 5-6 og § 5-7. Dei skal hjelpe skulen i det kompetanseutviklande arbeidet og å legge til rette for elevar med særlege behov. Dei skal og gi hjelp til barn som har særlege behov for spesialpedagogisk hjelp, og at den hjelpa kan knytast til barnehage, skule, sosiale og medisinske institusjonar eller organiserast som eigne tiltak (Opplæringslova, 1998).

(Helse-omsorgstenesteloven, 2011) regulerar helsetenestene sitt ansvar i høve samarbeid både i føremålsparagrafen og i § 3-4. Føremålsparagrafen seier dei skal sikre samhandling av tenestetilbodet til brukarar og at ressursane skal nyttast best mogleg. § 3-4 seier at kommunen har ansvar for å legge til rette for samhandling mellom dei ulike einingane i kommunen, og andre tenesteytarar (Helse-omsorgstenesteloven, 2011).

Lovverket gir utgangspunkt for eit felles ansvar mellom einingane, og særleg kommunen som heilheit. Ut i frå lovverket kan ein sjå at ein er avhengig av kunnskap hjå ulike fagpersonar og fagmiljø, før å kunne følgje lovverket og for å utføre det lovpålagte ansvaret. Eit døme på fellesansvar er retten til individuell plan for personar som mottek tenester frå fleire aktørar. I helse- og omsorgstenestelova (2011) §7-1 står det at kommunen skal utarbeide ein individuell plan for pasientar og brukarar med behov for langvarige og koordinerte tenester. Kommunen skal samarbeide med andre tenesteytarar om planen for å bidra til eit heilskapleg tilbod for den enkelte. Plikten til å utarbeide individuell plan finn ein og igjen i barnevernlova §3-2a. Skulen har jf. § 15-5 i opplæringslova plikt til å delta i arbeidet med individuell plan, særleg med utarbeiding og oppfølging av tiltak og mål.

I tillegg til at det er juridiske føringar for samarbeid, har og politikken i Norge lagt føringar

for tverrfagleg samarbeid, og sagt at arbeidet med tverrfagleg samarbeid skal prioriterst. Eg skal i kommande delkapittel legge fram ulike politiske føringar som gir døme på kvifor samstyring er viktig.

3.3 Politiske føringar

NOU 2009:22 (2009) er utarbeida av eit utval, som fekk i oppdrag å vurdere ulike område. Blant anna skulle dei gå igjennom moglegheiter og krav til samarbeid og samordning mellom kommunale tenester, slik det er i dag. Dei skulle og vurdere korleis tenesta kan organisere seg slik at foreldre og barn opplever «ei dør inn» når dei treng hjelp frå fleire tenester. Fleire av tenestene som vert gitt til barn og unge er spesialiserte tenester. Dette medfører at ein i små kommunar vil få ei utfordring med å gi eit fullverdig tilbod. Dei konkluderar og med at det er fleire barn og unge med problem som får tilbod om hjelp, og behovet for koordinering av tenestene har auka (NOU 2009:22, 2009).

I stortingsmelding 6; Tett på – tidleg innsats og inkluderande fellesskap i barnehage, skule og SFO, seier regjeringa at dei vil styrke det tverrfaglege samarbeidet og setje i verk viktige kompetanseløft på det spesialpedagogiske feltet for tilsette i barnehagar, skule, og PP-tenesta. Dette for at me, uavhengig av sosial, kulturell og språkleg bakgrunn, kjønn, kognitive og fysiske forskjellar, skal ha ein barnehage og skule som gir moglegheiter for alle barn og unge. *«Alle barn fortjener en god start. Barn og unge skal oppleve å lære, leke, utvikle seg og mester. Trygge rammer er viktig. Trygge barn som trives, lærer bedre»* (Kunnskapsdepartementet, 2019, s. 7)

Kommunane skal ha eit lokalt støttesystem slik at dei er rusta til å møte mangfaldet blant barn og unge. Regjeringa vil blant anna satse på kompetanseheving innfor samarbeid for å få til dette. Eit bærande prinsipp for regjeringa sitt arbeid med å forbetre utdanningssystemet er tidleg innsats, inkludering og godt tilpassa pedagogisk tilbod. Regjeringa ser og at ein ved betre organisering, og betre bruk av kompetansen der den gir størst nytte, vil kunne auke kapasiteten til utdanningssystemet. For at kompetanse vert meir tilgjengeleg for barn som treng den, vil regjeringa styrke samarbeidet på tvers av fagområde, og dei seier at eit sterkare lag kring barna kan føre til gode heilskaplege tilbod for barna (Kunnskapsdepartementet, 2019).

Dei politiske føringane gir tydeleg signal om at ein skal jobbe tverrfagleg, og at dette er noko

ein skal prioritere i kommunane. I kommande delkapittel skal eg seie noko om kvifor det framleis er behov for meir fokus på tverrfagleg samarbeid.

3.4 Er det framleis behov for meir fokus på samarbeid?

I rapporten som vart utarbeida av helsetilsynet i 2019 så kom det fram at barnevernstenesta ofte nytta seg av ansvarsgruppe eller samarbeidsteam som hjelpetiltak for barn. Oftast involvert er skule, helsestasjon og PPT. Deling av informasjon og diskusjon kring situasjonen i familien ser ut som den sentrale funksjonen, og arbeidet verkar lite løysningsorientert. Kven som har ansvar for kva, og at ansvaret vert skyvd på, er ein ganske vanleg problemstilling i samarbeidsmøta. Det er når ein klarar å samlast kring ei bekymring i lag med familien, med ein god og tydeleg ansvar- og rollefordeling som vert opplevd som trygg for familien, at samarbeidsmøta vert viktige (Helsetilsynet, 2019).

Eit anna viktig moment i høve tverrfagleg samarbeid og kunnskap som kjem fram i rapporten er barn som fortel om hendingar eller livssituasjonar som utløyser akuttsituasjonar.

Barnehage, skule og helsesøster er involverte i dei fleste saker der barn fortel, og dei pliktar då å vidareformidle til barnevernstenesta. Det kan vere at barnet fortel om hendingar som fører til at til dømes skulen må kontakte barnevernstenesta. Barnevernstenesta kjem så til skulen for å snakke med barnet. Ein støtteperson frå skulen er då med i samtalen, for eksempel den som barnet først fortalte til. Gruppa som har skrive rapporten vurderar det at ein person barnet kjenner frå før, og har tillit til, og tek del i den vidare oppfølginga, i tillegg til støtteperson i den første samtalen med barnevernstenesta, er ein god praksis (Helsetilsynet, 2019, s. 66).

Ellingsen et al. (2015) har undersøkt ulike terskler i og utanfor barnevernstenesta, som har tyding for korleis levekår og omsorgsproblematikk blir eller ikkje blir til barnevernssaker. Offentlege innsatsar som skule og barnehage er viktige meldarar. Funna i prosjektet syner at meldingsaktiviteten har samanheng med blant anna kunnskapen einingane har om barnevernstenesta, kva dei jobbar med og korleis. Funna syner og at einingane må ha mot til å stå i dei konfliktane som kan oppstå etter ei bekymringsmelding, og at dei må oppleve barnevernstenesta som kompetent til å hjelpe barnet. Prosjektet peikar og på at einingar kan vegre seg for tett samarbeid med barnevernstenesta, då barnevernstenesta kan melde bekymring til seg sjølv basert på opplysningar dei har fått frå einingane (Ellingsen et al., 2015). Alle barnevernstenestene som var inkludert i prosjektet synte til at dei hadde stor auke

i tal meldingar som omhandla vold dei siste 10 til 15 åra. Dette vert sett i samanheng med myndigheitene si satsing på førebygging av vold i nære relasjonar. Ut i frå funna deira kan det virke som at fokus og merksemd på ulike sider av barn sin oppvekstsituasjon, kan bidra til å auke bekymringsmeldingar til barnevernstenesta (Ellingsen et al., 2015, s. 48). Studien seier og at etter at barnevernstenesta har vore hjå samarbeidspartar og informert om eininga og kva dei gjer, så har tal bekymringsmeldingar auka.

Hesjedal (2017) si sin artikkel drøfta tverrprofesjonelt samarbeid i ansvarsgrupper for utsette barn. Artikkelen fokusera på tverrprofesjonelt samarbeid på gruppenivå. Drøftinga er gjort i lys av den danske filosofen Knud E. Løgstrup og den norske filosofen Hans Skjervheim sine arbeid, og korleis deira tankar om etisk fordring og instrumentalistisk mistanke kan bidra til refleksjon innanfor ein norsk samarbeidskontekst (Hesjedal, 2017, s. 304). Ved somme høve så kan tverrfagleg samarbeid mellom ulike profesjonar dreie seg om definisjonsmakt. Døme på det er å bestemme kva som kan være eit godt og støttande tiltak for eit barn. Noko som er med på å skile skule og barneverntenesta frå kvarandre er at dei to profesjonane bidreg med ulik kjernekompetanse i samarbeidet. Profesjonane vil ha ulike primærfokus.

Sakshandsamaren i barneverntenesta er oppteken av omsynet til barnet sitt beste og heilskapleg omsorg, medan læraren har primærfokus på barnet si danning og utdanning. Dette er med på å påverke den umiddelbare relasjonen. Dersom den aktuelle sakshandsamaren og læraren ikkje har samarbeida før kan dei ha ulike forventningar til kvarandre og har ulike ynskjer og motivasjon til å samarbeide tverrfagleg, samt ulike forventningar til kvarandre. Dette kan igjen gi konsekvensar for framdrifta av samarbeidet og om barnet får den hjelpa det har krav på (Hesjedal, 2017, s. 310).

I høve makt i målretta aktivitet trekk Hesjedal (2017) fram at ulike relasjonar som einingane har til barnet kan gi konsekvensar for det tverrfaglege samarbeidet. Ein konsekvens kan være at læraren utøver makta si ovanfor barneverntenesta ved å understreke den nære kjennskapen han/ho har til barnet, og på den måten får gjennomslag for tiltak som han/ho meiner er høvande å prioritere i samarbeidet. Dette tiltaket er ikkje nødvendigvis til det beste for barnet. Det kan oppstå definisjonskamp mellom einingane dersom barnet treng tverrprofesjonell hjelp. Definisjonskampen kan være knytt til å definere innhaldet i tiltaka og kva einingane skal samarbeide om (Hesjedal, 2017, s. 311).

3.4.1 Byråkratiske blindsoner

Arild Aspøy har skrive to artiklar basert på boka *The blind spots of public bureaucracy and the politics of non-coordination*. (Aspøy, 2018, 2020). Tobias Bach har redigert boka saman med tyske Kai Wegrich. Dei har fått bidrag frå fleire norske og internasjonale statsvitarar til boka, som av Aspøy (2018) vert omtalt som engasjerande og sjokkerande (Aspøy, 2018, s. 16).

I boka vet det trekt fram at manglande koordinering mellom einingane er eit stort problem som rører ved ei rekke sektorar. Det er mange historia om folk sine møter med det offentlege, og om deira møte med byråkratiske blindsoner. Desse møta og historiane har blitt ein del av den inngrodde forståinga i dagleglivet, av kva byråkrati betyr. Byråkratiske blindsonene vert skapt ved at organisasjonen har manglande bevisstheit om sine ufullstendige informasjonsprosessar og at organisasjonen ikkje veit at dei ikkje ser viktig informasjon. Byråkratiet vert vanlegvis kritisert for sine blindsoner i behandling av enkeltmennesket, der dei vert sendt frå det eine kontoret til det andre utan at ein finn nokon som er villige til å ta ansvar for deira sak. Det kan og være dei finn personar som er villige til å ta ansvar, men at dei ikkje har dette ansvaret og kan heller ikkje få det. Enkeltmennesket ser då rett inn i blindsona der ingen har ansvaret, og denne typen blindsoner er spesielt farlege (Aspøy, 2018, s. 40).

Redaktørane av boka meiner at samordna styring kan være ei mogleg løysing på utfordringar med skeivheit i organisasjonar. Konsekvensutredningar og evalueringar kan og bidra til å avdekkje blindsoner. For å møte byråkrat-politikk føreslår forfattarane åtferdsteoretiske tilnærmingar, nærare bestemt radikal inkrementalisme og «dult» for å endre åtferd. Dette betyr at ein tek små steg i retning av ny politikk, og nye løysingar. Ved at det skjer eit samarbeid mellom sentrale «dult»-einingar og dei utøvande avdelingane i organisasjonen, vil løysingane som ein testar gjennom for eksempel bruk av randomiserte kontrollerte forsøk eller andre typer eksperiment fungere som ei sperre mot skeiv byråkratipolitikk (Aspøy, 2018, s. 17)

Som fundament for sin analyse nyttar boka fire skeivheiter i organisasjonen sin konstruksjon og operasjon. Eg vil trekke fram tre av skeivheitane som kan gjere seg gjeldande for tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren. Første skeivheit er selektiv persepsjon, som er eit resultat av kanalisering av merksemd som følge av arbeidsdeling innad i ein organisasjon, og mellom organisasjonar. Eit døme på dette kan være eit barn som har utfordringar knytt til

læring. Ein lærar set i verk tiltak ut i frå sin kunnskap om læring, men tenkjer ikkje over at det kan være situasjonar i livet til dette barnet som gjer til at han/ho ikkje klarar å konsentrere seg om skule på noverande tidspunkt, og derfor treng anna form for hjelp, enn kva skulen kan tilby åleine. Ein anna skeivheit vert kalla byråkrati-politikk, og handlar om beskyttelse av territoriet, ivaretaking av rykte og unngå skuld. Organisasjonen si oppførsel vil være konsentrert rundt å ta i vare organisasjonen sin identitet og rykte, framfor viktige interesser, når organisasjonen sin autonomi er trua eller vert trua av offentleg klandring. For å forklare dette ut i frå oppvekstsektoren så kan eit døme vere eit foreldrepar som klagar til kommunen i høve oppfølginga barnet deira har fått av skulen. Kommunen kan få gå i forsvar med å dokumentere og forklare at skulen har gjort alt dei pliktar og har høve til å gjere for barnet deira, framfor å sjå på kva dei kunne ha gjort annleis, eller gjort ved å nytte seg av anna kompetanse på tvers av einingane i kommunen (Aspøy, 2018, s. 16-17).

Den siste skeivheita eg vil trekke fram er blindsoner i organisasjonen. Det vil seie at einingane har manglande evne til å oppdage eller kategorisere informasjon, men dei er ikkje klar over denne manglande evna. At barn fortel om vold eller overgrep, utan at personalet i barnehagen fangar det opp, kan være døme på dette. Dersom barnehagepersonell ikkje har kunnskap om, eller får opplæring i korleis barn kan fortelje om vold og overgrep, så er det ikkje sikkert at barnehagepersonellet vil fange opp når eit barn fortel om ei alvorleg hending. Dei vil heller ikkje være klar over at dei ikkje har fanga opp viktig informasjon frå barnet (Aspøy, 2018, s. 17).

3.4.2 Uregjerlege problem

Uregjerlege problem, eller "wicked problems", er menneskelege problem som er samansette, vanskelege å avgrense og forklare på ein eintydig måte. Omgrepet vart lansert av Rittel og Weber i 1973, for å beskrive dei særeigne problema som helse-velferdssektoren vert stilt ovanfor i dag. At problema ofte er symptom på andre problem, som igjen heng saman med lange kjeder av årsaker knytt til det enkelte mennesket sin unike biografi og livssituasjon, er felles for uregjerlege problem (Vabo & Vabø, 2014, s. 17). «Tamme» problem er det motsette av uregjerlege. «Tamme» problem har eintydige årsaker og let seg definere. Løysingane på desse problema kan overførast til andre tilsvarande problem. Personar som skal jobbe med å handtere uregjerlege problem, må erkjenne at det å handtere uregjerlege problem krev fleksibilitet og openheit ovanfor den sosiale konteksten problema oppstår i, og ikkje lukke augo. Dersom dei ignorera den komplekse årsakskjeda, og problemet vert betrakta som om

det var "tamme" problem, let det seg ikkje løysast (Vabo & Vabø, 2014, s. 18).

I arbeidet med barn og unge kan det oppstå ulike dilemma og komplekse saker. Det finst ikkje ei konkret løysing som fungerer likt for alle barn eller grupper av barn som vert ramma. Dette då problema er unike, og vert påverka av mange forhold. Ein kan derfor omtale desse problema som uregjerlege problem. Sjølv om det ikkje finst eintydige løysingar på uregjerlege problem, så betyr det ikkje at dei ikkje kan, eller bør, handterast. Tverrfagleg samarbeid er eit tiltak for å kunne handtere dei uregjerlege problema som oppstår i oppvekstsektoren.

Problema er ofte samansette og vanskelege å avgrense. Dei vil derfor oftast krevje innsats frå fleire ulike einingar. Tilfelle med uregjerlege problem, kan ha element av "tamme" problem i seg. Døme på dette kan være utagerande barn i skulegarden. Ein kan setje inn ein ekstra vaksen som føl med barnet, og det vil kunne avverje episodar og kunne hjelpe barnet til å handtere kjenslene der og då. Ein handtera då det «tamme» problemet, men det vil ikkje hjelpe barnet med å handtere årsaken til at utageringa skjer i utgangspunktet. Ein kan seie at ved å setje inn ein vaksen som tiltak kan kallast å handtere problemet, men ein løyser dei ikkje (Vabo & Vabø, 2014).

Undersøkingar som er gjort tyder på at ein har ein veg å gå før ein har fult utbytte av tverrfagleg samarbeid, og ein ser at tverrfagleg samarbeid er naudsynt for å handtere dei utfordringane som barn i oppvekstsektoren har. Eg vil i kommande kapittel gi ei innføring i kva forskinga seier i høve kva som skal til for at tverrfagleg samarbeid skal fungere i praksis, og komme enkeltbarna i kommunen til gode.

4.0 Kva skal til for at tverrfagleg samarbeid fungera i praksis, og er til nytte for enkeltbarna i kommunen?

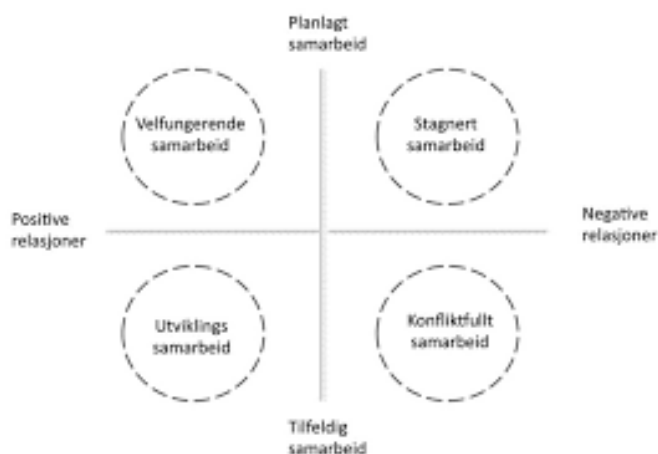
Delar av denne teksten er henta frå kunnskapskapitlet i prosjektoppgåva mi i kurs ME6-501 Forskingsdesign og metode, vår 2020. Gjeld frå side 24 til 25.

Aamodt (2012) har skrivt ein artikkel om forholdet mellom BUP og barnevernstenesta, sett i lys av Pierre Bourdieu sin teori om maktforhold og dominans. Funna i studien tilseier at samarbeid kan bere preg av «vanar», og å skulle innføre eller endre eit etablert samarbeid krev tid og oppfølging. For å forklare dette har Aamodt (2012, s. 50) teke utgangspunkt i Bourdieu sitt habitus omgrep. Den enkelte sin habitus reflekter ein kollektiv måte å forholde seg til motpartar på som er med på å skilje «oss» og «dei». Menneske handlar på måtar som ein pleier å gjere, noko som kan forklare treigheita som ligg i å skulle endre eigen praksis. Habitus kan endrast, men nye metodar og praksismåtar blir alltid møtt med «gamle habitus». Nye arbeidsformer møtest derfor med mykje skepsis, tvil og motstand. Ved at kollektiv habitus vert utfordra gjennom nye praksisformer og tilnæringsmåtar, gir det håp om at nye praksisformer er i emning; ein praksis som anerkjenner tydinga av open dialog mellom einingane. Det vert i artikkelen synt til tidlegare forskning som konkluderte med at innarbeidde rutinar stod i vegen for å oppdage nye handlingsalternativ. «...*hvis praksisformer skal endres, må det skje gjennom kunnskapsdannelse i praksis, og ikke som en følge av overordnede instruksjer eller samarbeidsavtaler på ledernivå*» (Aamodt, 2012, s. 49)

Å forbetre/etablere rutine for samarbeidet med andre instansar har viste seg utfordrande i praksis. Det fleire forskingsartiklar presenterer er at det må vere forankra i organisasjonen, og ein må få opplæring i samarbeid. Lone og Værnor (2019, s. 62) skriv i sin artikkel at god tverrfagleg samarbeidskultur kjenneteiknast ved: vektlegging av felles mål, felles ynskje om å finne gode heilskaplege løysingar på brukarane sine behov, gjensidig tillit, lojalitet og respekt mellom tenstene, open kommunikasjon og teamarbeid med innvolvering på tvers av einingane og deling av kunnskap. Dei seier og at den mest sentrale faktoren for å skape eit vellungerande samarbeid er tverrfagleg samarbeidskultur. Dette ved at leiarar og medarbeidarar på tvers av einingane retta innsatsen sin mot dei sam måla. Ein slik kultur bidreg og til respekt og forståing for kvarandre, utnyttar dei samla ressursane og kan dermed

lukkast med å skape gode og heileheitleg hjelp til barna. I samfunnet i dag er det ei vel etablert oppfatning at samarbeid er nøkkelen for å utvikle tenester og for å kunne hjelpe brukarane på best mogleg måte. Likevel vert det ikkje brukt. Årsakene til dette er mellom anna at dei ulike tenestene kan ha forskjellige prioriteringar og kan mangle felles kompetanse og omgrepsapparata. Ei løysing på dette kan være felles kompetanseheving og auka kunnskap om kvarandre sine tenester (Lone & Værnor, 2019).

Ødegård og Willumsen (2011) sin studie hadde som målsetting å bidra til å heve samarbeidskvaliteten mellom tenesteytarane som jobbar med barn og unge og deira nettverk. I studien utvikla dei ein analysemodell for vurdering av ulike typar samarbeid. Ytterpolane i analysemodellen er: Planlagt samarbeid, tilfeldig samarbeid, positive relasjonar og negative relasjonar. Dei kategoriserer og samarbeidet i fire ulike former for samarbeid; Velfungerande samarbeid, stagnert samarbeid, utviklings samarbeid og konfliktfylt samarbeid.



Figur 2: Analysemodell for vurdering av ulike typer samarbeid (Ødegård & Willumsen, 2011, s. 194).

Dei vurderer at kjernedimensjon i samarbeid er planlegging og relasjon. Dei peikar og på viktigheita av opplæring i samarbeid. Eit velfungerande samarbeid vil vere prega av likeverdighet, gode dialogar, fellers innsats og gjensidig respekt. Dei seier og at evaluering av samarbeidet er viktig. I sin artikkel stiller dei spørsmål ved leiinga si involvering og om det er tilstrekkeleg fokus på samarbeid i etaten. Blant anna tek dei opp om den som er koordinator for til dømes ei ansvarsgruppe, har eit bevisst forhold til korleis utviklinga av

samarbeidsprosessen vert påverka av deira leiarstil. Og i kva grad den overordna leiinga tek ansvar for å hjelpe ansvarsgruppa med å fremje gode samarbeidsprosessar. Her syner dei til at det ikkje er gitt at dei tilsette har kunnskap og kapasitet til å avklare alle aspekt ved samarbeidet sjølv (Ødegård & Willumsen, 2011, s. 197). Dei trekk her fram analysemodellen deira som eit verktøy for å kunne heve kvaliteten på samarbeidsprosessen.

Leiing av samarbeid er noko fleire forskarar tek opp. Eg vil i kommande delkapittel legge fram forskning som er gjort på leiing av samarbeid. Kva skal til for at ein skal lukkast med det tverrfaglege samarbeidet og kva tyding leiarskapet har for det tverrfaglege samarbeidet.

4.1 Leiing av samarbeid

Kommunar som lykkast med tverrfagleg samarbeid har i følge Lone og Værnor (2019) eit grunnlag for samarbeid som er skapt og utvikla i kommunen si toppleiing, og dei seier at leiarforankring er avgjerande for utfallet. I sin artikkel nemner dei fleire spesifikke tiltak som leiarar i oppvekstfeltet kan gjere for å utvikle og oppretthalde ein velfungerande tverrfagleg samarbeidskultur. Dei nemner og tre typar leiaråttferd som leiarar som lukkast med å stimulere til tverrfagleg samarbeid utøver. Dette er at dei er *oppgåveorientert*, som handlar om å fastsetje og kommunisere mål og forventingar for det tverrfaglege samarbeidet, og å etablere struktur, system og rutinar for samarbeidet. Den andre er *relasjonsorientert* som omfattar å bygge gode relasjonar til andre tenester og oppmuntre og rettleie dei tilsette til å samarbeide, og på den måten utvikle ein god tverrfagleg samarbeidskultur. Siste leiaråttferd er *endringsorientert*. Det handlar om å jobbe langsiktig med utvikling av samarbeidet og gjennom inspirerende eksemplar og historiar og skape entusiasme for samarbeidet mellom dei tilsette (Lone & Værnor, 2019, s. 63).

Tiltaka som vert nemnt er: *1. Etablering, forankring og vedlikehald av struktur, system og rutinar for tverrfagleg samarbeid. 2. rekruttering og utvikling av tverrfagleg leiarkompetanse på gruppe- og individnivå* (Lone & Værnor, 2019, s. 63). Eit godt verkemiddel som vert trekt fram er felles kompetanseheving på tvers av einingane. Dette vil bidra til å bygge relasjonar på tvers av einingane, kunnskap om dei andre einingane og felles fagleg forståing av utfordringane. Å legge vekt på kompetanse innan tverrfagleg leiing, i tillegg til eige fagfelt, er noko ein bør legge vekt på ved rekrutteringsprosessen knytt til oppvekstsektoren. Dei har i si forskning funne at utvikling av tverrfagleg leiarkompetanse også er ei viktig tilnærming for å

styrke leiaren si evne til å etablere, oppretthalde og utvikle ein god kultur for tverrfagleg samarbeid. Aktuelle tilnærmingar kan være leiarsamlingar med refleksjon og erfaringslæring, bruk av kollegaretleiing og ferdigheitstrening i kommunikasjon og påverknad (Lone & Værnor, 2019, s. 64).

5.0 Teoretisk rammeverk

Delar av denne teksten er henta frå teoridel i prosjektoppgåva mi i kurs ME6-501

Forskningsdesign og metode, vår 2020. Gjeld frå side 28 til 31.

Samstundes som samstyring er ein styringside så kan det også studerast teoretisk. Det finst ikkje ein teori om samstyring, men ulike teoretiske perspektiv som kan nyttast for å belyse og analysere samstyring. I denne oppgåva vil eg nytte meg av fleireteoretisk perspektiv på samstyring inspirert av Røiseland og Vabo (2016).

Samarbeid kan ut i frå lovverket bli forstått som ei oppgåve kommunalleiarar er pliktige til å implementere. Det vil derfor være nyttig for meg å nytte teori om implementering for å utforske moglegheiter, tiltak og utfordringar i dette arbeidet frå leiarane sitt perspektiv.

Profesjonsteori vil og hjelpe meg å belyse utfordringar som kommunalleiarar står ovanfor i høve tverrfagleg samarbeid, då det er fleire ulike einingar som skal jobbe i lag, og på nye måtar. Eg har avgrensa profesjonsteorien til jurisdiksjon og arbeidsfordeling, då dette er mest relevant i høve tema og problemstillinga.

5.1 Samstyringsteori

Samstyring er høgaktuell i samfunnet, særleg i forhold til spesialisering av tenester slik det er lagt opp til dei seinaste åra. Styring gjennom samarbeid kan sjåas på som ein politisk respons på kritikken mot velferdsstaten og neoliberalisme (Vangen et al., 2015). Eg vil nytte teorien til å sjå på leiar si rolle for å få eit samarbeid til å fungere, noko som er sentralt og eit viktig element i samstyring. Samstyring vil kunne gi eit grunnlag for å kunne forstå og tolke dei funn som er gjort.

Samstyring bygger på fleire relevante teoritradisjonar. Dei framhevar ulike aspekt ved samstyring, og bruk av fleirteoretisk perspektiv kan være meir oppklarande enn å utelukkande basere diskusjon på eit enkelt perspektiv. Relevant i studien av samstyring er organisasjonslitteratur og nettverklitteratur. Dette då samstyring i nokre tilfelle kjem til uttrykk som eit nettverk og som ein organisasjon. I den teoretiske litteraturen om partnerskap kan ein henta eit tredje perspektiv på samstyring. Her understreka Røiseland og Vabo (2016, s. 25) at omgrepet partnerskap har ein analytisk tyding som rekker utover den konkrete

empiriske samhandlingsformen med same namn. Partnerskap som ein vedvarande samarbeidsrelasjon mellom minst to prinsipalar som overfører ressursar til partnerskapet, og der alle partane har eit medansvar for utfallet, er ein føreslått teoretisk definisjon. Teori om *regime* er det siste eksempelet på relevant teoretisk litteratur. Regimeperspektivet kan brukast gjennom gjensidig avhengigheit og dei underliggande prosessane som avgjer maktfordelinga (Røiseland & Vabo, 2016).

I styringsrelasjonen, både i fasen når samarbeid etablerast, og i den løpande samstyringa, er godt leiarskap frå både politiske- og administrativ leiing avgjerande. Å knyte saman uforlikelege organisasjonar og organisasjonsprosessar i eit fungerande nettverk, er ei sentral utfordring i eit samarbeid. Nokre samarbeid er formaliserte i større eller mindre grad, men i dei fleste tilfella er strukturen meir open enn i ein hierarkisk organisasjon. Dei band som pr. definisjon held aktørane i eit samarbeid samla, må skapast og aktivt holdast vedlike. Ei sentral leiarpågåve i tverrfagleg samarbeid er å legge til rette for god kommunikasjon og etablere gode kommunikasjonskanalar. Dette må på plass for at eit samarbeid skal fungere (Røiseland & Vabo, 2016, s. 76-77)

Samstyring er ressurs- og arbeidskrevjande. Det krev vedvarande forplikting og energi, og personen som skal leie samarbeidet må ha ein god porsjon kunnskap og ferdigheiter. Kommunikasjon, kunnskapsdeling, felles mål og tillit mellom deltakarane er dei behova som oftast vert nemnt i faglitteraturen (Røiseland & Vabo, 2016, s. 78). Ein grunnleggjande føresetnad for samarbeid er kommunikasjon. Å kunne formidle eigne synspunkt, og ta stilling til andre sitt, og ut i frå det formulere ei felle tilnærming. For å kunne dele kunnskap, ta tak i det som er viktige spørsmål og utfordringar, samt å forstå dersom krisesituasjonar eventuelt oppstår, er det naudsynt med god informasjonsflyt. Gjennom at deltakarane deler av sin kunnskap og forklarar dei andre problemstillinga, så vil nye idear føre til at deltakarane får breiare forståing om kva som er mogleg og ynskjeleg å oppnå i samarbeidet (Røiseland & Vabo, 2016). Til dømes har barnevernstenesta kunnskap om kva kjensla av å være utrygg heime gjer med konsentrasjonen til eit barn. Så lenge dette barnet er utrygt er det ikkje å forvente at barnet vil vere i stand til å ta i mot ny læring på skulen, og det kan føre til at barnet kan få ei utfordrande åtferd på skulen. I dette tilfelle er ein avhengig av at barnevernstenesta kommunisera dette til skulen, og gir tilstrekkeleg med informasjon om kvifor barnet ikkje vil kunne ta til seg ny læring, og kva som kan ligge bak åtferda til barnet. Korleis handtere barnet si åtferd er og ein viktig del av kunnskapsdelinga som bør gå føre seg mellom

barnevernstenesta og skulen.

Felles mål har tyding for innhaldet i samarbeidet, relasjonen mellom deltakarane og korleis samarbeidet vert utøvd. For at deltakarane i eit samarbeid skal kjenne på at det er hensiktsmessig med eit samarbeid, må ein innad ha felles mål. Å setje opp felles mål kan være utfordrande. Deltakarane kjem frå ulike einingar, har ulike normative utgangspunkt og interesser som kan komme i konflikt. Forskjellen mellom deltakarane resultera og i ein grunnleggande usikkerheit kring verdiane deltakarane forvaltar (Røiseland & Vabo, 2016). Kven sine mål resultat skal målast opp i mot, er eit grunnleggjande spørsmål. Ein skal skilje mellom samarbeidet sitt mål, einingane sine mål og deltakarane sjølve sine mål. Det vil variere kva mål som styrer, og einingane sine mål vil komme fram uavhengig av samarbeidet, og uttrykkje kva resultat ein forventar av samarbeidet. Deltakarane sjølve sine mål kan henge saman med eigen karriere og personleg preferansar. Samtidig som det kan være krevjande å oppnå varige felles hensikter, kan det være avgjerande for framgangen i samarbeidet (Røiseland & Vabo, 2016).

Tillit mellom deltakarane er viktig for å få eit vellukka samarbeid. Tillit handlar om forventingane ein har til samarbeidet, og om deltakarane imøtekjem dette. Tilliten omhandlar at det ein gjer i fellesskap no, vil vere nyttig i framtida og føre til betring. Det ligg og ein forventning om at alle deltakarane involverer seg i samarbeidet, og at dei har kunnskap og evner som skal til for å levere. Å delta i samarbeid krev tid av den enkelte, tid som ein vel å leggje i samarbeidet i staden for andre oppgåver. Det medfører at samarbeid er risikofylt på slik måte at deltakarane må ha nok gjensidig tillit til at dei tek den risikoen det inneber å engasjere seg (Røiseland & Vabo, 2016, s. 80-81). Ingen av desse behova etablerer seg sjølv, og ei formell leiing av samarbeidet er eit ibuande behov. Med det er ikkje gitt kven som skal styre samarbeidet. Samstyring byggjer på ikkje-hierarkiske relasjonar og det må ikkje berre vere ein formell leiar i samarbeidet. Leiinga av samarbeidet inneber både leiing av deltakarane i nettverket, og handtering av relasjonar til dei einingane deltakarane representera (Røiseland & Vabo, 2016, s. 86).

Både styring og leiing er naudsynt i samstyring. Teori om samstyring presenterer tre funksjonar knytt til leiing av samarbeid: Samarbeidstenaren, som etablerer og beskyttar den kollektive prosessen. Interessesemklaren som pleier relasjonane mellom interessentar og samarbeidskatalysator som identifiserer moglegheiter og overtyde interessentar. Påverknad

gjennom leiing og styring gir viktige premiss for kva som kan oppnåast innanfor rammene av organiserte samstyringsprosessar (Røiseland & Vabo, 2016).

Fire forhold som vert trekt fram som sentrale karakteristikkar er: Deltakingstruktur, utpeiking av leiar eller leiande organ, den interne organiseringa av samarbeidet og bruk av interne styringsteknikkar. Deltakingskultur kan ha avgjerande tyding for om ein lukkast med samarbeidet. Kulturen kan organiserast på to måtar. Den kan være open, noko som gir deltakarane moglegheit til å kople seg av og på, og det kan føre til liten grad av stabilitet. Dette kan og gi utfordringar i høve å bli samde om felles agenda og iverksetjing av den. For å auke moglegheitene for felles handling og semje, kan ein ha eit avgrensa tal deltakara og kontrollert deltaking. Dette kan sjåast på som lukka struktur. Ein må gjere ei vurdering på korleis ein organisera seg, då ein lukka kultur kan føre til at viktige aktørar vert utelukka som deltakarar. I høve utpeiking av leiar står vala mellom ein av dei deltakande organisasjonane, om det skal etablerast ei form for utøvande organ og om det skal utpeikast ein individuell leiar eller ikkje. Leiingskulturen vil kanskje ikkje være eit verkemiddel som samarbeidet rår over, då dette ofte er eksternt bestemt (Røiseland & Vabo, 2016, s. 87-88).

Innanfor den interne organiseringa har ein større moglegheiter til å etablere komitear og arbeidsgrupper. Røiseland og Vabo (2016) syner til studie av amerikanske kommunar, gjort av Robert Agranoff. Funna hans kan tyde på at den interne organiseringa i samarbeid kan minne om frivillige organisasjonar, og at dette er meir fruktbart som samanlikningsgrunnlag enn ein tradisjonell hierarkisk offentleg organisasjon. Samarbeida han ser på har formalisert struktur, og i tillegg til leiande organ har dei fleste eit sett faste eller ad hoc komitear med fokus på spesielle oppgåver eller utfordringar. I tillegg til kjernemedlemmane står gjerne arbeidsgruppa i direkte kontakt med eksterne aktørar som bidreg til nettverksarbeidet på ulike måtar. Medlemmane i slike arbeidsgrupper kan rotere og bli valt med utgangspunkt i ferdigheiter, teknisk og politiske ressursar og kva tyngde dei har i gruppa. Det siste forholdet, bruk av interne styringsteknikkar, vil være varierende avhengig av kor formaliserte samarbeidsgruppene er. Døme på slike styringsteknikkar er årlege arbeidsplanar der arbeidsoppgåver er konkretiser, formaliserte mål og kortsiktige og langsiktige planar (Røiseland & Vabo, 2016, s. 90).

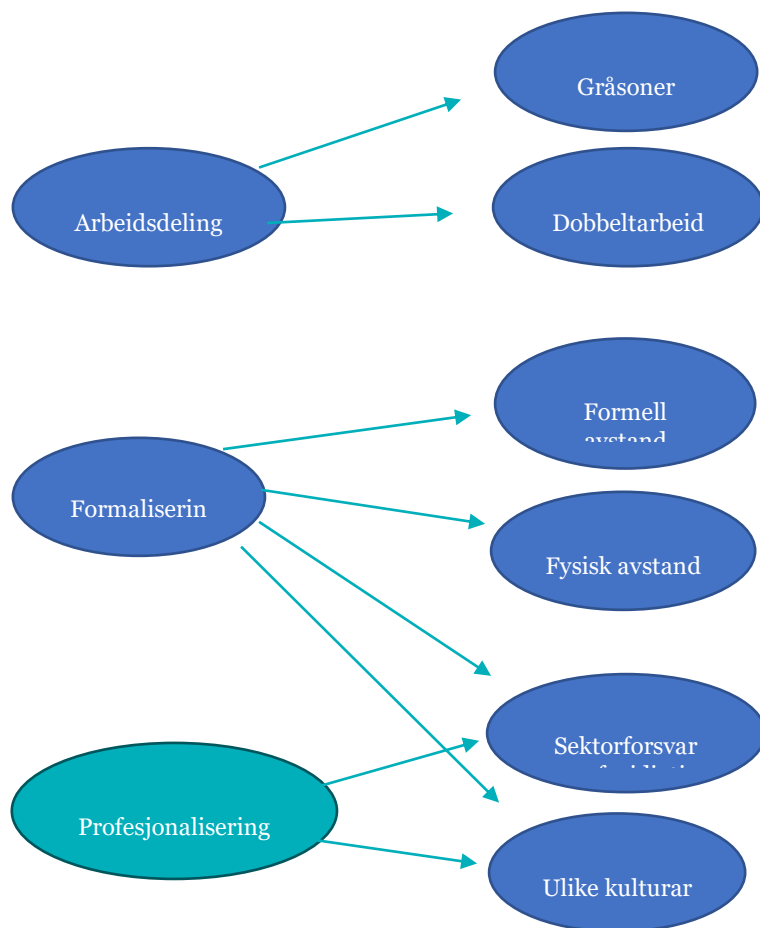
5.2 Tverrfagleg samarbeid i eit organisasjonsteoretisk perspektiv

Jacobsen (2004) gir ei oversikt over kva faktorar som påverkar tverrfagleg samarbeid, og kva tiltak som kan fremje eit godt samarbeid, samt kva kriteria som kan være avgjerande for om samarbeidet vil vere tenleg. Som følge av NPM har spesialisering blitt ein del av kommunane si organisering. Dette etter at store og komplekse oppgåver har blitt delt inn i mindre deloppgåver. Spesialiseringa fører til meir effektivisering i den konkrete oppgåva ein skal gjere. Utfordringa med dette er at barna i kommune Norge som regel ikkje har behov for hjelp på berre eit område, eller frå ein person. Barna som mottakar av tenestene frå kommunen som organisasjon har behov for heilskaplege tenester, noko som fører til at dei ulike delane av oppvekstsektoren er avhenge av kvarandre. Og samarbeidet mellom dei må fungere for å få til denne heilheita. Effektiviteten til ein kommune er ikkje berre avhengig av kor flink ein er på å spesialisere, men og kor flink ein er til å samordne. Det er blitt meir vanleg med spesialisert utdanning, og hensikta med den spesialiserte utdanninga er at ein person skal bli ekspert på eit avgrensa felt innanfor eit større arbeidsområde (Jacobsen, 2004).

To vanlege koordineringsproblem som vert oppgitt er «dobbeltarbeid», som betyr at fleire partar gjer den same jobben fleire gonger, og «gråsoner». Gråsoner oppstår når ingen har ansvaret for ei oppgåve, eller uklart ansvar (Jacobsen, 2004, s. 78). Ein kan sjå ein parallell mellom det Jacobsen (2004) omtalar som gråsoner, og dei byråkratiske blindsonene som Aspøy (2018) syner til i sin artikkel. Dei trekker begge fram problematikken som oppstår når ingen har eit konkret ansvar for ei oppgåve. Uklar arbeidsdeling er årsak til koordineringsproblema i både dobbeltarbeid og gråsoner. Dette kan skuldast maktkamp mellom to einingar som begge ynskjer å jobbe på eit attraktivt område, eller at arbeidsområde er uklart og vanskeleg å dele opp. Formalisering og spesialisert utdanning gir og «eigne» koordineringsproblem i begge dei to delprosessane. Formaliseringa fører til at deloppgåver vert samla i ei formell eining med «sine» ressursar knytt til personell, fysikk og økonomi. Dei har og «sine» rutiner og reglar, og «sine» standardar for måling av kva resultat ein skal oppnå. *Når man samler deloppgaver innenfor formelle enheter og grupper, så prioriterer man koordinering internt i enheten på bekostning av koordinering mellom enheter* (Jacobsen, 2004, s. 79). Fysisk avstand mellom einingane fører og til at kommunikasjonen vert vanskelegare på tvers av einingane, enn innad i eininga.

Ein får også ein instutisjonaliseringsprosess i formelle einingar, når ein formaliserer deloppgåvene. Det vil seie at eininga vert bygd opp tilpassa dei verdiane, oppfatningane,

normene og forventningane som ligg til profesjonsutøvinga til eininga (Jacobsen & Thorsvik, 2013). At ein sakte men sikkert vert ein sektorforsvarar, står sentralt i denne prosessen. Ein vil lære ein viss måte å sjå problema på dersom ein jobbar med den same oppgåva over tid. Ein vektlegg nokre sider ved saka meir enn andre, leitar etter spesielle løysingar og ser vekk frå andre. Mykje kan tale for at ein over tid mister evna til å sjå heilheita når ein fokusera på ei deloppgåve over tid. Ulike kulturar hjå einingane er ein sideverknad av spesialiseringa. Eige språk, sjargongar og omgrep er med på å gjere det vanskeleg for folk utanfor ei spesiell gruppe å forstå (Jacobsen, 2004, s. 79).



Figur 3: Koordineringsproblemer og deres årsaker (Jacobsen, 2004, s. 81)

Informasjonsdeling og låg terskel for å bruke informasjonen er og eit viktig tiltak. Dette kan gjerast på ulike måtar, men ein kortsiktig strategi kan være å betre rutiane ein har for informasjonsdeling. Teieplikta vert av mange oppfatta som eit hinder for informasjonsutveksling mellom einingane. Jacobsen (2004, s. 98) refererer til kapittel 5 i same bok, der det vert konkludert at ein i større grad nyttar seg av retten til å tie, meir enn ein følg reglane for teieplikt. Oppretting av standarprosedyrar og reglar, og faste møter er dei to siste tiltak eg tek med. Ein standarprosedyre seier noko om korleis ein skal gå fram og ein regel seier noko om kven som kan gjere kva, når og kvar i ein gitt situasjon. For at det skal vere tenleg for oppvekstsektoren kan ein sjå på rutiane som ei beskriving av kvar dei ulike sakene skal handsamast, og kven som skal delta. Med faste møter vert det i denne samanhengen vist til etablering av eit forum, ein arena for informasjonsutveksling (Jacobsen, 2004).

Jacobsen (2004) peikar på at spesialisering og profesjonsutdanningar er nokre av grunnane til samarbeidsutfordringar på tvers av sektorar. Eg vil i kommande kapittel sjå nærare på Abbot (1988) sin teori om jurisdiksjon, som eg finn nyttig for å adressere denne typen utfordringar knytt til forholdet mellom profesjonar.

5.3 Jurisdiksjon

For å utforske forholdet mellom ulike profesjonar, har eg valt å nytte Abbott (1988) sitt omgrep om jurisdiksjon. Han seier at jurisdiksjon er forbindinga mellom ein profesjon og den sitt arbeid, og det betyr profesjonen sin myndigheit og ansvarsområde innafor eit arbeidsområde.

Ein fellesnemning som vert nytta av fleire profesjonsforskarar er «ekspertyrker» eller «kunnskapsbaserte yrker». Profesjonar må forholde seg til restriksjonar og regelverk som er bestemt av ein ekstern autoritet, men profesjonane har ein autonomi i sin utføring av arbeidsoppgåver, og arbeidet som skal bli gjort vert i stor grad definert på grunnlag av kunnskapen dei innehar. Profesjonane har ei sentral rolle i velferdssamfunnet, og profesjonsteori kan bidra til å forstå utfallet av velferdspolitikken (Abbott, 1988).

Relasjonen mellom profesjonane og kampen mellom dei ulike yrkesgruppene er noko Abbott (1988) er oppteken av, då dette danna grunnlaget for profesjonar innanfor eit større system av arbeidsdeling. Kampen om kontroll over kunnskap og ferdigheiter spelar ei viktig rolle.

Abbott (1988) har utvikla omgrepet *jurisdiksjon*. Ved at ein profesjon krev å få anerkjenning for sin kognitive funksjon frå samfunnet gjennom tildeling av eksklusive rettigheter, så hevdar dei *jurisdiksjon*. Når politiske myndigheiter gir ei yrkesgruppe mandat til å utføre visse typar arbeidsoppgåver, så vert ein profesjonell jurisdiksjon etablert.

Dersom grensene mellom profesjonane vert endra eller profesjonen strevar i høve å få kontroll over arbeidsområdet sitt, kan det føre til jurisdiksjonell konflikt mellom ulike profesjonar. Det kan i følge Abbott (1988) oppstå ei revirtenking når ein profesjonsutøvar vil beskytte sin jurisdiksjon, altså arbeidsområde. For å løyse dei jurisdiksjonelle konfliktane gjennom arbeidsfordeling, så har Abbott (1988) definert seks ulike formar for jurisdiksjon.

Den mest sentrale som eg vil trekke fram er *teigdeling*. Teigdeling beskriv Abbot som ei arbeidsdeling mellom funksjonelt forskjellige, men strukturelt likeverdige profesjonar, arbeidsdelinga vil bli meir uformell, basert på situasjonsbestemte forhold og erkjenning av kvarandre sin kompetanse. Med det meinast at dei ulike kunnskap- og arbeidsområda må sjåast på som sjølvstendige og supplerande til kvarandre (Abbott, 1988).

Både barnevernstenesta, skulen, barnehagen, helsestasjon og PPT har sin *jurisdiksjon*. Dei enkelte sitt arbeidsområde grensa til dei andre sitt, og det er i større grad behov for *teigdeling* for å bøte på utfordringane ein møter på i høve enkeltbarn.

I kommande kapitel vil eg sjå nærare på (Matland, 1995) sin implementerings modell, og korleis Matland ser på ulike typar av iverksetting innanfor offentleg politikk.

5.4 Implementering

Matland sin implementerings modell er eit godt reiskap i min studie for å kunne gi svar på korleis tiltaka kommunalleiarane har innført er blitt iverksett på tvers av einingane. Det gir og eit grunnlag for å drøfte om tiltaka, og måten dei er iverksett på, er i samsvar med kva forskinga seier må til for å oppnår vellykka tverrfagleg samarbeid.

Matland sin implementerings modell byggjer på dei to hovudretningane innan politikimplementering, top-down og bottom-up. Dei handlar om kva perspektiv ein tek på iverksetjinga, korleis ein ser på iverksetjing og kva ein er oppteken av å studere ved iverksetjing (Matland, 1995).

Top-down er mest oppteken av om dei måla som er formulert av dei politiske direktiva vert sett i verk på lokalt nivå, og om dei er sett i verk i tråd med målsettingane. Dersom den er det vert den rekna som suksessrik (Matland, 1995). Bottom-up er meir oppteken av å sjå kva som skjer når politikken skal settast i verk, kva aktørar på det lokalt nivået er det som er aktive og kva interesse dei har. Ein vil sjå korleis ein omset dei politiske direktiva til dei lokale kontekstane. Bottom-up er opne for at måla og politikken er vag. Det vil då være naudsynt med tolking og konkretisering av måla. Det ligg i politikken sin natur at den er konfliktfylt, og det er derfor ikkje enkelt å direkte overføre ei målsetting eller tiltak til dei lokale kontekstane, som er utvikla på overordna nivå. Bottom-up er meir opptekne av kva som faktisk skjer, og om det som skjer bidreg til endring og eventuelt kva type endring. Er det sideeffektar eller andre typar effektar enn ein først tenkte, og korleis det vert forskjell mellom ulike lokale kontekstar (Matland, 1995).

Matland (1995) ynskjer å slå dei to tilnærmingane saman, og meiner det er meir hensiktsmessig. Han har derfor utvikla ein modell for ulike typar iverksetting. Graden av konflikt anten til politikken sitt mål, eller politikken sine midlar vil alltid være ein føresetnad for iversettingsstudiet i følge Matland (1995). I enkelte tilfelle kan konfliktane være store og andre gonger ikkje så store. Det kan og være tilfelle at ein er samde i målsettinga, men er ueinige om verkemiddela. Det vil alltid vere konflikt då det er ein avhengigheit mellom aktørane i ein iverksettingsprosess, og graden av konflikt vil være med å påverke kva iverksetting det vert. Aktørane vil og ha sine interesser, og ofte er det mål og verdiar som ikkje er foreinlege som gjer det vanskeleg å einast. Det kan være konflikt både om innhaldet i politikken og om kva verkemiddel ein skal bruke. Ein viktig arena som ein må vurdere og ta høgde for er at nokon aktørar er opptekne av å fremje sine egne interesser. Dette kan være med på å skape konflikt (Matland, 1995).

Tvetydigheit kan, på same måte som konflikt, knyte seg til både måla og verkemidla. Politikk handlar om fordeling av knappe ressursar og ein må då ofte forhandle for å klare å komme fram til kompromiss. For å få eit fleirtal kan målet då bli tvetydig. Verkemidla kan og bli tvetydige som konsekvens av politisk forhandling. Forhandling er eit naudsynt kjenneteikn på politikk og iverksetjing, men det er ikkje nødvendigvis ei ulempe. Matland (1995) peikar på at tvetydigheit og er viktig for læring. Uklarheiter krev fortolking og det krev at ein brukar kunnskap og er kreative i høve konkretisering, men og for å finne dei rette verkemidla og tiltaka. Stor grad av uklarheit vil gjere politikken vanskeleg å realisere, dersom ein ser det frå

eit top-down perspektiv. Ein kan og få ei forståing av at iverksettinga har vore misslykka. I følge top-down perspektivet er det tilrådeleg at måla og verkemidla er så tydelege som mogleg slik at det skal være enklast mogleg å setje dei i verk i praksis. Dersom måla og verkemidla er klare og tydelege vil det være lettare å måle, evaluere og sjekke ut om politikken er gjennomført. Bottom-up perspektivet vil ha ei større forståing og toleranse for uklarheit fordi ein tenkjer at det er dei lokale politikarane eller administrasjonen som skal omsetje uklare mål og verkemiddel til konkrete praksisar. Oppsummert seier Matland (1995) at alle implementeringsprosessar med meir eller mindre tvetydighet, og høgare eller lågare konflikt. Ut i frå dette laga han sin tabell med fire forskjellige typar iverksetting (Matland, 1995).

		CONFLICT	
		Low	High
AMBIGUITY	Low	<i>Administrative Implementation</i> Resources Example: Smallpox eradication	<i>Political Implementation</i> Power Example: Busing
	High	<i>Experimental Implementation</i> Contextual Conditions Example: Headstart	<i>Symbolic Implementation</i> Coalition Strength Example: Community action agencies

Figur 4.: Matland sin implementerings modell (Matland, 1995, s. 160).

Første typen iverksetting er *administrativ implementering*. Den har låg tvetydigheit og låg konflikt. Denne høver i situasjonar der det er enkelt å setje tydelege mål og verkemiddel. Der ein kan tenkje seg at det skjer ei rasjonell og enkelt iverksetting av eit politisk mål vil administrativ implementering passe. I denne typen gjer administrasjonen og dei lokale bakkebyråkratane slik dei har fått beskjed om, og slik det er tenkt ovan i frå. Dette er ei byråkratisk og hierarkisk forståing. Den gir lite rom for påverknad utanfrå, og resultatet vil bli ganske likt uavhengig av i kva kommune ein set det i verk. Då det er lite konflikt, er det heller ikkje behov for så mykje tvang. For å få politikken gjennomført så brukar ein normativ og lønnande påverknad. Denne typen passar godt overeins med ein top-down implementering (Matland, 1995).

Politisk implementering beskriv ein iverksettingsprosess der konflikten er høg, men med låg tvetydigheit. I politikk er det mange aktørar som har ulike interesser og mange med ulikt syn, både på det overordna politiske nivået, men og på bakken hjå dei som skal setje i verk politikken. Dette medfører at det er mange konflikhtar. I politisk implementering er det større openheit for omgjevnadane sine interesser, og dei er viktige for å få støtte for sitt eige syn og dei ressursane ein kan ta i bruk. Men det handlar først og fremst om makt, kven som har makt nok til å få gjennomslag for sitt syn. Top-down perspektivet er det beste for å forstå desse prosessane, då dei er autoritative og det handlar om kva aktør som har myndigheit til å tvinge andre til å gjennomføre ein bestemt politikk. Bottom-up er ikkje så aktuell då dei ikkje er opptekne av makt og myndigheit (Matland, 1995).

Eksperimentell implementering er den tredje. Det er situasjonar der tvetydigheiten er høg, medan konfliktnivået er lågt. Denne situasjonen er meir avhengig av lokale aktørar då det er uklart kva som er innhaldet i målet og korleis ein skal klare å nå det. Det må gjerast meir konkret og gi si meinig på lokalt nivå. Her vil dei lokale, kreative aktørane får stort spelerom, og ein vil få stor ulikheit mellom kommunane fordi ein vel ulike løysingar. Tvetydigheit kan være ein gode då det gir større rom for å finne dei beste lokale tilpassingane, og det er ikkje sikkert at det som var tenkt på overordna nivå er det som høver best for den aktuelle kommunen (Matland, 1995). I denne situasjonen skal ein prøve og feile, med fokus på læring. Ein kan lærer om nye verkemiddel, eller kan revurdere målsettinga fordi dei i utgangspunktet var uklare. Ein fare ved tvetydigheita kan være at eigeninteressa får dominere for mykje, eller at politikken ikkje vert sett i verk i det heile. At løysingane vert forskjellige frå kva som var tenkt på overordna nivå kan og være utfordrande for demokratiet. Dette då dei overordna politiske avgjerdene er tekne av valte representantar som skal ta i vare det felles beste, mens det som skjer på det lokale nivået ikkje har den forankringa i demokratiet. Ein bottom-up implementering vil vere best eigna til å beskrive denne situasjonen for iverksetting (Matland, 1995).

Siste typen er *symbolsk iverksetting*. Den er høg på både konflikt og tvetydigheit. Matland (1995) seier at verken top-down eller bottom-up er best eigna til å beskrive denne prosessen i høve iverksetting. For å styrke koalisjonane er grasrotnivået viktig. Her vert det viktig kven som kan gå saman for å få gjennomslag. Samtidig er det høgt konfliktnivå og makta vert viktig. Makta er ofte forankra på det øvste politiske nivået, styringsnivået, slik at ein kjem

ikkje vekk i frå top-down modeller heller. Det er i denne situasjonen usikkert kva som er innhaldet, målet og kva verkemiddel ein har, samt at konfliktnivået er høgt (Matland, 1995).

Eg har no gjort greie for det teoretiske rammeverket til studien. I kommande kapittel skal eg gi ei innføring i kva metode eg har nytta og korleis eg har komme fram til funna i studien.

6.0 Metode

I kommande kapittel vil eg gjere greie for korleis undersøkinga er utfør. Studien legg til grunn eit hermeneutisk vitskapssyn. Eg er interessert i kommunalleiarane sine erfaringar og studien vil ha eit fortolkande design innanfor ein hermeneutisk tradisjon. Tydinga av å fortolke folk sine handlingar gjennom å fokusere på eit djupare meiningsinnhald enn det som umiddelbart er innlysande vert framheva i hermeneutikken. Funna i studien kan berre forståast i lys av den samanhengen ein studerer, og er ein del av (Thagaard, 2018, s. 37).

Eg vil starte med å seie noko om kva metode eg har nytta i forskinga, og grunnlaget for det. Deretter presenterer eg mi forforståing, utval av informantar og korleis intervju er gjennomført. Vidare presentera eg analyseprosessen, og gjer greie for validiteten og reliabilitet til studien, før eg avsluttar med forskningsetikk.

6.1 Kvalitativ metode

Hensikta med studien har vore å sjå på kommunalleiarane si handtering av tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren, deira erfaringar med tverrfagleg samarbeid og korleis dei har handtert situasjonar og utfordringar knytt til det. Informantane sine meininger, erfaringar og haldningar er sentrale i høve kva eg vil studere og eg ville få fram i situasjonen sett frå kommunalleiarane sin ståstad. Eg har ei eksplorativ og utforskande problemstilling, og må derfor velje ei tilnærming som kjem i djupna på informantane sine erfaringar. Det er på bakgrunn av dette brukt kvalitativ forskingsmetode. Kvalitative tilnærmingar gir grunnlag for å kunne fordjupe seg i dei sosiale fenomena som vert studert, og kan bidra til å presentere mangfald og nyansar (Thagaard, 2018).

Det er i studien nytta semi-strukturerte intervju. Intervjua hadde ein fleksibel struktur, slik at eg kunne tilpasse spørsmåla til informanten sin beskriving, og eg kunne ta inn spørsmål undervegs i intervjuet ut i frå kva informantane fortalte (Thagaard, 2018, s. 91). Målet med intervjuet var å skape ein situasjon for fri samtale kring tema i oppgåva.

6.2 Forforståing

Fortolking har ein sentral plass i hermeneutikken, og er ein viktig inspirasjonskjelde for samfunnsvitskaplege tilnærmingar (Thagaard, 2018). Ein føresetnad i hermeneutikken er at all menneskeleg aktivitet er knytt til ei meining, og den har tyding. Eg som forskar må ta omsyn til mine for forståingar, og være bevisst i høve korleis den kan påverke studien. Mi for forståing spelar ei rolle knytt til å forstå dei data som eg innhentar, og eg må forsøke å stille «naken», fordomsfri og leve meg inn i informantane sin framstilling.

Eg har sjølv erfaring med tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren, ved at eg har vore sakshandsamar i barnevernstenesta og delteke i fleire ulike tverrfaglege samarbeid. Eg har med meg ei forforståing om at arbeid knytt til barn som har behov for hjelp er komplisert og ein er avhengig av å jobbe på tvers av einingane i kommunen for å kunne gi god og heilskapleg hjelp. Eg har og ei forforståing av at tverrfagleg samarbeid ikkje nyttar dersom dei involverte partane ikkje har interesse for, eller tilstrekkeleg kunnskapen om tverrfagleg samarbeid. I høve forventningar til funn så håpar eg å få eit breiare innblikk i korleis kommunalleiarane ser på tverrfagleg samarbeid, og korleis dei vurderer det som del av deira ansvarsområde. Mi for forståing vil ha tyding for forskingsprosessen, men eg har lagt vekt på viktigheita i at eg stadig reflekterer kring dette og har forsøkt å setje egne erfaringar til side og vere open for det datamaterialet syner. Samtidig vil for forståinga mi påverke både tema eg er oppteken av, spørsmåla som eg stiller og kva for resultat eg gir mest vekt.

6.3 Strategisk utval av deltakarar

«Når vi skal samle inn data for å belyse eit samfunnsfenomen, er det avgjerande at vi samlar inn data som er relevante for det fenomenet som vi set søkelyset på.» (Bukve, 2016, s. 198). Blant viktige kriterium for god forskning finn me tilgang på relevant data. Å systematisk velje personar som har eigenskapar eller kvalifikasjonar som er strategiske i høve problemstillinga, vert kalla strategisk utval. Då ein i kvalitativ undersøking oftast studerar eit avgrensa tal personar, er det viktig å bruke ein slik utveljingsprosess. På den måten kan analysen av data gi ei forståing av det ein studerar (Thagaard, 2018, s. 54).

I utveljingsprosessen la eg vekt på å finne personar som kunne seie noko om tema for studien, hadde erfaring over fleire år og hadde ansvaret for det tverrfaglege samarbeidet, slik at eg ikkje kom i ein situasjon der informantane synte til at ansvaret låg hjå andre. For å belyse problemstillinga vurderte eg informasjon frå kommunalleinga som mest tenleg for min

studie. Bakgrunn for val av kommunalleiar er at dei har direkte kontakt med rådmann og einingsleiarane. Kommunalleiar er det leddet i kommunen som har ansvar for fleire einingar, og på så måte er det næraste felles leiarnivået for einingane. Kommunalleiarane har og derfor og det overordna ansvaret for det tverrfaglege samarbeidet.

Kommunane i Norge varierer i størrelse knytt til folketal, og organisering av kommunen som organisasjon. For å gjere analyse på tvers av datamaterialet valte eg å intervjuje kommunalleiarar frå kommunar med omtrent same innbyggjartal, og same organisering. Eg enda på kommunar som har tre nivå leiing, og er i klasse 2 i statistisk sentralbyrå sin klassifisering av kommunar etter innbyggjartal (ssb.no, 2021).

Tre nivå leiing vil seie at dei er organisert på følgjande måte:

1. Rådmann → Kan delegere ansvar til kommunalleiar
2. Kommunalleiar → Overordna ansvaret for einingsleiarane og rapporteringsplikt til rådmann.
3. Einingsleiar → Rapporteringsplikt til kommunalleiar.

For å finne aktuelle kommunalleiarar å intervjuje hadde eg nokre inklusjonskriterier, i tillegg til innbyggjartal og organisering. Vedkommande måtte ha vore tilsett i stillinga i over 3 år. Dette fordi eg ville sikre at dei aktuelle informantane hadde kunnskap og erfaring i høve stillinga som kommunalleiar, og oversikt over planar og rutinar, samt at dei har erfaring med det tverrfaglege samarbeidet i kommunen.

Det er ikkje noko fast mønster på korleis ein kommune skal delast inn i ansvarsområdet, så eg ynskja derfor å snakke med kommunalleiarar som hadde ansvaret for skule, PPT, barnehage, barnevernstenesta og helsestasjon. Då det ofte ikkje er same person som har ansvar for alle desse områda valte eg å fokusere på å få tak i informantar som hadde tittel som «kommunalleiar for oppvekst» og «kommunalleiar for helse». Det var og eit føremon at det ikkje var interkommunalt samarbeid i høve barnevern med leiing i anna kommune, men at ansvaret for barnevernstenesta låg i den aktuelle kommunen der kommunalleiaren var tilsett.

For å finne aktuelle deltakarar som passa til inklusjonskriterier søkte eg først opp kommunar, for så å lese om dei og deira organisering. Eg kontakta så dei aktuelle kommunalleiarane direkte på telefon. I telefonsamtalen presenterte eg meg sjølv og kvifor eg hadde kontakta dei. Etter telefonsamtalen fekk dei e-post med eit informasjonsskriv som dei kunne lese før dei eventuelt takka ja til å delta i studien. Samtlege av kommunalleiarane eg ringte svara ja til å delta i studien. Informantane som har delteke i dette forskingsprosjektet er 5 kommunalleiarar med ansvar for oppvekst eller helse i sin kommune. Dei er fordelt på fire kommunar, og har alle jobba i sine kommunar over tre år.

6.4 Gjennomføring av intervju

Å skape ein tillitsfull og fortruleg atmosfære er eit overordna mål for intervjusituasjonen. For å oppmuntre informantane til å gi fyldig informasjon om tema tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren må eg som forskar etablere god kontakt med informantane (Thagaard, 2018). Eg starta alle intervju med å presentere meg sjølv. Eg gjentok og informasjon om sikring av deira anonymitet og at materialet vart handtert konfidensielt. Fleire av informantane gav uttrykk for at dei ikkje var ekspertar på området, men at dei håpte at svara deira var til nytte. Eg la derfor vekt på at det nettopp var deira erfaring eg ynskja å høyre meir om, og at arbeidskvardagen deira, uavhengig av om dei jobba mykje eller lite med tverrfagleg samarbeid, var god informasjon til studien. Vidare opna eg intervjuet med å spørje om deira stilling, fagbakgrunn og erfaring. Mi erfaring er at alle deltakarane var interessert i tema kring studien, og dei fleste intervju bar preg av at dette er viktig for dei i deira kvardag, og at det var noko dei jobba mykje med i kommunen.

Dei fem intervju varierte i lengde får 30 minutt til 55 minutt. Alle intervju vart gjennomført på teams, grunna omsyn til smittevern i høve covid-19 pandemi. Det var ikkje noko tekniske utfordringar knytt til lyd eller bilde. Å gjennomføre intervju digitalt gjorde ikkje intervju meir krevjande. Eg opplevde at informantane fortalte fritt og at dei kunne lausrive seg litt frå dataskjermen. Dei veksla mellom å sjå ein del ut i rommet medan dei snakka, og å ha blikkontakt med meg som intervjuar. Eg erfarte det som positivt då tema i intervjuet vart i fokus, framfor kroppsspråk. Informantane sa at etter eit år med covid-19 pandemi og mykje bruk av heimekontor, var dei godt vant med å bruke digitale møter, noko eg som intervjuar og merka meg. Alle var fortrulege med den digitale løysinga.

Som intervjuar har eg som forskaren ansvaret for å etablere ramma for intervjuet. Deltakarane

kan ha ulike forventingar til meg som forskar, blant anna at eg driv intervjuet, og at deltakaren kan svare kort og konsist (Tjora, 2010, s. 94). Eg hadde ein delvis strukturert intervjuguide. Dette gav informantane friedom til å fortelje utdjupande på kvart spørsmål, samt at eg fekk dei til å svare på det eg ville ha svar på. Enkelte informantar fortalte mykje fritt, der eg berre stilte oppfølgingsspørsmål. Dei svare likevel på alle mine spørsmål. Andre informantar svara kort på spørsmåla, og eg var avhengig av ein del oppfølgingsspørsmål for å få dei til å svare på det eg lurte på. Eg erfarte her at intervjuguiden med oppfølgingsspørsmål var eit godt verktøy under intervjuet.

Thagaard (2018, s. 111) skriv at ein kan få ein avgrensa rekonstruksjon av intervjusituasjonen når intervjusamtalen vert overført til tekst. For å gi den mest fylldige informasjonen om dialogen mellom meg som forskar og informantane, så tok eg opptak av alle intervju. Eg transkriberte intervju seinare same dag som eg gjennomførte intervju. Eg transkriberte alle intervju ordrett, men fjerna uttrykk som «em» og «hmm». Dette gjorde eg for å få meir flyt i lesinga i av intervjuet i ettertid. Transkriberinga var ein tidkrevjande prosess, men ein god måte å hugse intervju betre. Eg fekk god kjennskap til det innhenta materialet ved å transkribere, samt at eg kunne justere spørsmåla eller oppfølgingsspørsmåla til kommande intervju.

6.5 Analyseprosessen

I analysen har eg brukt ein hermeneutisk fortolkande tilnærming, og gått fleire rundar med materialet. Forståinga mi utviklar medan eg gjennomførte intervju er med på å prege dei data som er resultatet av feltarbeidet. Analyse og tolking av data er ein kontinuerleg prosess som pågår gjennom heile forskingsprosjektet. Ein naudsynt føresetnad for å nytte databehandling i kvalitative analyser er systematisering av tekst (Thagaard, 2018, s. 151).

Eg starta med å lese igjennom alle intervju fleire gonger for å bli fortruleg med innhaldet og danne meg eit bilete av kva fenomen teksten kan gi ei forståing av (Thagaard, 2018, s. 152). Etter gjennomlesingane laga eg fleire kategoriar som eg sette inn i tabellar. På den måten fekk eg samle svara til informantane innfor dei same kategoriane. Kategoriane lagde eg med utgangspunkt i intervjuguiden. Til slutt samla eg alle svara på påstanden eg stilte til alle deltakarane. Eg las så igjennom dette materialet på nytt. Vidare i analysen lagde eg nye kategoriar for å dele det opp enno meir. Dette gjorde eg i tre rundar før eg tok til på kodinga. Koding vil seie at eg delar opp teksten og namngir utsnitt med kodeord (Thagaard, 2018, s.

153). Eg laga kodar med utgangspunkt i det informantane sjølve fortalte om. Dette for å betre kunne samanlikne sitata ut i frå kva dei sa i intervjuet. Samtidig som eg utvikla kodar, så skreiv eg kommentarar om meiningsinnhaldet i teksten, slik at eg hadde dei til refleksjon.

Etter dette gjorde eg ei ny analyse runde der eg hadde med meg teorien, og såg korleis materialet kunne fortolkast med utgangspunkt i denne. Eg såg og på om det kunne være andre tema i analysen som framstod som sentrale. Som følge av kategoriane så danna det seg mønster som framheva sentrale perspektiv i analysen. Ut i frå dette så aktualiserte ny teori seg, og eg laga nye kodar med utgangspunkt i dei nye teoriene eg fant nyttige i høve studien. Kategoriseringa bidrog og til at eg kunne redusere merksemda ovanfor data som ikkje vart inkludert i kategoriane (Thagaard, 2018, s. 154-155).

6.6 Sikre reliabilitet og validitet

Reliabilitet handlar om studien er utført på ein påliteleg og tillitsvekkjande måte, som gir andre forskarar innsyn i korleis undersøkinga er gjennomført. Omgrepet *reliabilitet* refererer i utgangspunktet til spørsmålet om ein anna forskar som nyttar dei same metodane kjem fram til dei same resultata (Thagaard, 2018, s. 187). Det er viktig for meg som forskar å sikre at forskingsprosessen er transparent, og synleg for andre slik at utanforståande kan vurdere korleis eg har gjennomført studien og kva vurderingar som ligg bak tolkingane. For å synleggjere at forskingsprosjektet vert utførte på ein påliteleg og tillitsvekkjande måte, har eg vore konkret og spesifikk i beskrivinga av framgangsmåten eg har nytta for å komme fram til funna i studien (Thagaard, 2018).

Prosjektet vart før oppstart sendt til Norsk senter for dataforskning (NSD) for vurdering. Under intervjuet vart det gjort opptak av samtalan, etter samtykke frå informantane. Eg bad om samtykke til å ta opptak av videomøte, både i forkant av møte og i sjølve møtet.

Informert samtykke, konfidensialitet og konsekvensar av å delta i forskingsprosjektet er grunnleggjande prinsipp som må vere på plass for at forskingsprosjektet vert truverdig og gyldig (Thagaard, 2018). For å sikre at mine informantar kunne gi eit informert samtykke til forskingsdeltakinga fekk dei tilsendt eit informasjonsskriv før dei takka ja til deltaking. Dei fekk via skrivet informasjon om at det var ei masteroppgåve som skulle skrivast i samband med at eg gjekk på eit masterstudie i organisasjon og leiing, ved høgskulen på Vestlandet. Det gav dei og informasjon om tema, at det var berre meg og min rettleiar som hadde tilgang til

informasjonen dei gav, og korleis informasjonen frå dei vert nytta. I tillegg la eg kort fram kva det ville seie for dei å delta og kvifor eg hadde valt ut akkurat dei i den første telefonsamtalen eg hadde med kvar av dei. Dei fekk og informasjon om at dei når som helst kunne trekkje samtykke, også under og etter intervjuet dersom dei ikkje ynskja å delta. Avslutningsvis fekk dei informasjon om deira rettar til innsyn og sletting av opplysningar om dei sjølve, samt retten til å sende inn klage til Personvernombodet og Datatilsynet.

Validitet vert knytt til resultata av forskinga og korleis dataene er tolka. Den handlar om gyldigheit av data og om studien kjem fram til kunnskap som er relevant for problemstillinga (Thagaard, 2018, s. 189). For å sikre validiteten til studien har eg beskrive den teoretiske ståstaden som representerer grunnlaget for mine tolkingar og beskrive analyseprosessen detaljert, og på den måten gjort greie for grunnlaget for konklusjonane og tolkingane eg har komme fram til.

Min nærleik til feltet kan utfordre validiteten, særleg dersom svara til informantane vert påverka av det. Når eg studerar tverrfagleg samarbeid for enkeltbarn i oppvekstsektoren, så studerer eg noko som eg har nær kjennskap til. Fordelen min er at det er nokre år sidan eg jobba innanfor dette fagfeltet, og samarbeid kring enkeltbarn. Det medfører at eg har fått litt avstand til temaet. Det er med på å gjere meg meir audmjuk til tema med tanke på at eg ikkje er like oppdatert på utviklinga i høve samarbeid for enkeltbarn, og har heller ikkje det fulle og heile bilde. I høve mi erfaring har eg vore ekstra merksam på å «tømme hovudet» og ikkje la mine erfaringar og fordommar påverke funna i studien. Eg har gjennom heile forskingsprosjektet, frå korleis eg utforma spørsmåla i intervjuguiden, til korleis eg fortolkar data og formidlar dei i denne studien, vore bevisst på mi for forståing. Tross dette vert data tolka og forstått delvis gjennom mi for forståing. Et døme på dette er at eg etter gjennomgang av analysen ser at eg kunne ha bedt informantane utdjupe kva dei legg i eit omgrep eller eit uttrykk. Dette vart ikkje gjort fordi eg som forskar forstod kva informantane meinte med det, og eg nyttar dei same uttrykka eller omgrepa sjølv. Sjølv om eg forstod så er det ikkje gitt at informantane legg det same i det som eg gjer. Eg har vore observant på dette gjennom drøftinga, og vurderer likevel funna som solide og at dei gir eit godt grunnlag for å belyse tema i studien.

6.7 Etikk

Eg held meg til *De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH)* sine normer for vitenskapleg ærlegdom i mitt forskingsprosjekt. Eg vil søkje sanning gjennom mi forskning, og gjere greie for korleis eigne verdiar og haldningar kan påverke val av tema, datakjelder og tolkingar (Thagaard, 2018). Denne studien hentar ikkje inn personsensitive data, deltakinga har vore frivillig og informantane har skreve under på samtykke til å delta i studien.

Prinsippet om at informanten ikkje skal få ulempe eller belastning av å delta i forskingsprosjektet har vore sentralt, og leiande for måten eg har vore på gjennom heile forskingsprosessen (Thagaard, 2018, s. 114). For å sikre dette har eg blant anna hatt fokus på å ta i vare informantane sin anonymitet. Kommunalleiarane eg har intervjuar har offentlege stillingar og det er viktig at dei har tillit i kommunen, både blant sine leiarar, kollegaer og innbyggjarane i kommunane. Eg har ivareteke deira anonymitet ved å gi dei fiktive namn, og ikkje seie noko om kva kommune dei jobbar i. Kommunane vert kun definert på innbyggjartal, informantane vert omtala med felles yrkestittel og at dei har over 3 års erfaring i den aktuelle stillinga. Av omsyn til anonymiteten til informantane, og anonymiteten dei i mellom så oppgjer eg ikkje kven av informantane som høyrer til i same kommune.

Informant 1	Geir
Informant 2	Audun
Informant 3	Ove
Informant 4	Kaia
Informant 5	Liva

Figur 5: oversikt over fiktive namn til informantane.

Eg har gjennom heile prosessen vore oppteken av å gå fram på ein aktsam måte, og ordlegge meg, både munnleg og skriftleg, på ein måte som tek i vare respekten til informantane, deira arbeid og kommunen dei jobba i .

Eg tok videoopptak av intervju. Desse vart sletta same dag, etter transkribering. Datamaskina som har vore nytta til å lagre transkriberingane og dokumenta knytt til analysen er beskytta med passord på sjølve datamaskina, og passord på mappa der filene er. Det same gjeld samtykkeskjema som deltakarane har signert. Dei ligg i eiga passordbeskytta mappe, separat frå anna materiale i studien. Alt råmateriale vil bli sletta når oppgåva er godkjent.

Eg har no gjort greie for metode i oppgåva, og framgangsmåte for å komme fram til dei funna eg skal presentere i kommande kapittel.

7.0 Presentasjon av funn

I denne delen av oppgåva vil eg presentera funn frå datainnsamlinga. Eg nyttar forskingsspørsmåla som delkapittel, og presenterer funna under kvart av desse. I starten av kvart delkapittel vil eg presentere eit sitat som eg meiner målberer tendensar i data på det aktuelle tema. Kaia og Liva var kommunalleiarar i kommunar som har innført BTI modellen. Ove var kommunalleiar i ein kommune som har innført noko dei kalla for tiltaksoversikt, medan dei siste to informantane (Geir og Audun) ikkje hadde noko form for metode dei nyttar. Det var tilfeldig at nokon av kommunane hadde innført BTI eller anna modell i høve tverrfagleg samarbeid. Det var ikkje ein del av inklusjonskriteria for studien. Kapittelet vert avslutta med ei kort oppsummering av dei funna som er gjort.

7.1 Korleis forstår kommuneleiarane si rolle i høve samarbeid i oppvekst sektoren?

«Mi oppgåve er å spele tenesteleiarane gode, med å legge til rette for tverrfagleg samarbeid, at ein har fokus på det og at ein let dei ha arena der dei møtest. Og støtte opp om tverrfagleg samarbeid. Men og aktivt være med å synleggjere at dette er viktig.» -Geir

7.1.1 Overordna ansvar

Kommunalleiarane eg intervjuja hadde varierende grad av deltaking i samarbeidet knytt til enkeltbarna. Alle synte til at enkeltbarn sine utfordringar skulle handterast på lågast mogleg nivå, og ved samarbeid mellom dei ulike instansane, som til dømes skule og PPT. Dersom det var behov for fleire instansar så skulle dei sjølve ta kontakt med kvarandre.

«Eg blir trekt inn i veldig alvorlege saker, pr. i dag er det to saker eg er inne i. For det er blitt veldig utfordrande med samarbeidet mellom skule og heim. ...Då er det rektor som tek kontakt med meg og ynskjer at eg vert med». – Kaia

I dei tilfella kommunalleiarane sa dei hadde direkte kontakt med enkeltbarn og familieane, så var det knytt til alvorlege saker, og gjerne der det var oppstått konflikt mellom foreldra og kommunen. Informantane synte til deira overordna ansvar i høve enkeltbarna, men at den fysiske kontakten gjekk på lågare nivå i kommunen. Informantane beskrev ved fleire høve i intervjuja kva som låg i omgrepet overordna ansvar. Det som gjekk igjen var «å legge til rette for», «støtte opp om» og «å spele dei tilsette gode», slik sitatet til Geir ovanfor syner. Måten

dei praktiserer dette på er varierende. Nokre legg vekt på deira ansvar for å drive med opplæring i samarbeid, medan andre seier dei ikkje har fokus på opplæring, men ser at det kan være eit behov. Ingen av kommunalleiarane hadde erfaring med samarbeid som ikkje fungerte, men hadde nokre situasjonar der dei som kommunalleiar måtte gå inn. Det gjaldt både konflikt mellom personar i samarbeidet, eller at dei ikkje vart samde om kva som var til barnet sitt beste i den aktuelle saka.

«Eg tek i mot, ber dei gå tilbake til den det gjeld, løyse utfordringa på lågast mogleg nivå. Dersom det ikkje fungera er det som regel ein grunn til at eg skal inn. Då får eg naudsynt informasjon i saka, og er på så lenge som naudsynt. Eller så koplur eg på anna hjelp og støtte. Eg kan ikkje stå i enkeltsaker. Eg skal trekke i trådar og gi dei naudsynt hjelp.» - Ove

Samtlege informantar seier dei prøver å unngå å involvere seg i enkeltsaker, då dei ikkje har tid eller rom for dette i sin arbeidskvardag. Dei seier deira ansvar ligg i å rettleie dei som kjem til dei i høve korleis dei kan løyse saka, og at deira oppgåver ligg på systemnivå. Ove peikar på at samarbeidsutfordringane må adresserast til lågast mogleg nivå. Dette kan tolkast som ei oppfatning av at ansvaret for at eit samarbeid skal fungere ligg på einingsnivå, noko som gjer det vanskeleg å ha eit overordna og heilskapleg ansvar for samarbeidet. Når ansvaret ligg på einingsnivå kan ein risikere at sektorgrensene vert barrierar for samarbeidet.

Informantane frå kommunar som har innført BTI sa at dei kan følgje med på eit tverrfagleg samarbeid digitalt, og at dei på den måten er involvert og har innsyn, sjølv om ein ikkje deltek personleg.

«I tillegg så ligg heile det systemet inni kvalitetssystemet vårt. Så eg opplever jo av og til det at når nokon for eksempel ikkje kan delta på nivå to, melder forfall og det skjer to gonger. Så får eg ei avviksmelding.» - Kaia

Å ha eit samarbeidsprogram som del av kvalitetssystem vert av nokre trekt fram som positivt, og tidssparande. Dei får tilgang til konkret informasjon som dei kan gjere noko med. Dei kan gå direkte til eininga eller vedkommande som har meldt forfall, og få ei avklaring på kva som er årsaka, og kva som skal til for at det kan bli framdrift i saka igjen. Det kan virke som at dei har ein meir kontrollfunksjon, og at dei ikkje treng å engasjere seg før det vert avvik.

Nokre informantar er opptekne av sitt ansvar for å setje seg inn og følge opp retningslinjer frå departementet, for så å handtere desse ut i frå kommunen sin ståstad. Blant anna kartlegge moglegheit for å søkje om midlar til prosjektstillingar og opplæringstiltak knytt til nye retningslinjer.

«Der er ikkje alltid du klara setje alt i system. ...Som t.d. webinar frå fylkesmann om vald og overgrep. Då sender eg e-post til alle mine leiarar og informera om det. Då snur eg den, kan de hyve dykk rundt og frigjere nokre ressursar, en eller to som kan bruke ein dag eller to på dette. Så heile tida strø rundt med dei moglegheitene som ligg der, frå fylkesmann og andre kompetansmiljø. Det er viktig for meg å jobbe på den måten» - Ove

Ove syner her til ein uformell praksis med deling av informasjon og moglegheiter.

Informasjonen vert sendt til leiarane på tenestenivå, som igjen plukkar ut nokre av sine til å delta på dei ulike kursa. Liva påpeikar at det ikkje står på tilboda dei som kommune får utan i frå, men at ho som kommunalleiarar har ansvar for å ta vurderingar på kva dei ulike tilsette skal delta på, og kva dei som teneste har mest behov for til ei kvar tid.

7.1.2 Implementering av rutinar

Arbeidet med rutinar for samarbeid og rutineskildringar opptok dei fleste informantane. Dei sa dette var arbeid som dei jobba mykje med no for tida, og mange av dei rutineskildringane dei hadde måtte oppdaterast, og at det var deira ansvar. Nokre deltakarar påpeika at dei har mange rutinar, men at dei sjeldan vart følgt, og at dette hadde saman heng med at rutineskildringane ikkje var godt kjende i organisasjonen. Arbeidet dei no held på med dreia seg mykje om å forenkla dei rutineane som var, og ikkje minst ta dei opp frå skuffa og fram i lyset. Her vart viktigheita av å involvere alle ledd i tenestene i utarbeidinga av rutineane påpeika.

«Det er ikkje eg som skal utføre arbeidet med å utføre rutineane, det er heilt sikkert. Men ved å ha rutinar i botn, for god samhandling og flyt i systemet, så kan eg føre litt lokalt tilsyn med å legge eit press der ute med at desse skal me følge. Det er stempla politisk og slik er det. (...) Det er ikkje eg som skal laga den og tre den over hovudet på dei. Me må byrje nede og føre den opp, for at me skal kunne få best mogleg og matnyttige rutinar. Og då er prosessen viktig. Eg stemplar ikkje dei for kronasje, dei er laga for at me skal følge dei, og då forventar eg at dei føl dei.» -Liva

Liva er her opptatt av at rutinane skal lagast som eit hjelpemiddel i arbeidskvardagen til dei tilsette, og at det ikkje er noko ho skal lage mange av berre for å ha dei på plass. Ho nemner og moglegheita ho som kommunalleiar får til å førte tilsyn med arbeidet, og legge press på dei tilsette til å nytte rutinane. Dette kan sjåast på som ein form for kontroll på utøvinga av arbeidet, frå kommunalleiar si side. Ho peikar og på viktigheita av å involvere dei tilsette i arbeidet, at ikkje ho sit og skriv åleine, for så å pålegge dei tilsette å følgje den. Andre informantar nemner og det med involvering av dei tilsette som eit viktig poeng i høve utarbeiding av rutinar.

«Me ser at arbeidet knytt til planarbeidet er viktig. Dette med at ein faktisk ser når ein jobbar med ein plan, så er det ein gylden anledning til å nytte denne prosessen godt» - Geir
Informantane legg her vekt på at arbeidet med utarbeidinga av sjølve rutinane, er noko dei tilsette, som faktisk skal utføre den i praksis, skal delta i. Geir er her oppteken av å nytte denne prosessen til å auke dei tilsette sin bevisstheit og kunnskap kring kvifor planarbeid er viktig.

Forankring på tvers av leiarnivå opptok og fleire av informantane. Dei erfarte at det ikkje er hjelp i at ein kommunalleiar i kommunen forankra tverrfagleg samarbeid hjå sine einingar, dersom andre kommunalleiarar ikkje såg dette som naudsynt for sitt arbeid og sine einingar.

«Tverrfagleg samarbeid må forankrast på toppnivå, gi ryggdekning til dei nedover for å prioritere. Må være forankra, ikkje berre fine ord. Må vere bevisst og ha ei forståing for det. – Dette er ei utfordring, nye leiarar har ikkje den forståinga. Derfor viktig med forankring heilt opp. Gjennomस्या i organisasjonen» - Geir

Det kan vere vanskeleg å prioritere tid til samarbeid på einingsnivå dersom det ikkje er tydelege nok signal frå den øvste leiinga. Einingsleiarane treng å legitimere for sine tilsette at tidsbruken til tverrfagleg samarbeid er naudsynt. Då må dette visast igjen oppover i organisasjonen. Geir peikar her på leiar sitt ansvar for å synleggjere og praktisere at tverrfagleg samarbeid skal prioriterast, samt viktigheita av å legitimere tidsbruken.

7.2 Kva tiltak vert nytta for å legge til rette for samarbeid mellom dei ulike einingane?

«Me har laga klare rutinar slik at me kan avdekke ganske fort kvar det vert sviakt, og kven som har ansvar for det. Då trur eg det blir, når det er klare forventningar, og rutinar så er det lettare å få til eit tverrfagleg samarbeid». – Kaia

7.2.1 Arena for samarbeid

Informantane refererte til fleire ulike arena for samarbeid. For å oppnå felles rutinar og at alle tilsette kjenner til forventningane så må ein ha tverrfaglege arena å møtast på.

Kommunalleiarane synte til både formelle og uformelle arena.

Alle informantane synte til at dei i sin kommune hadde tverrfagleg arena ein til to gonger i året. På samlingane har dei fokus på opplæring og har tema for kvar samling. Nokon samla alle einingsleiarane til samling, medan andre kommunalleiarar fortalte at dei samla alle som jobba innanfor oppvekst til ei slik samling. Geir seier det slik: *«Der er alle einingsleiarane og så har me ulike tema oppe. Det er generelle tema, men det er noko med å kjenne til kvarandre, sjå kvarandre og sjå kvar me kan være ein ressurs for kvarandre.»*

Bakgrunn for at dei har slike samlingar er for å skape relasjonsbygging og at dei tilsette kjenner til kvarandre. Dei har og målsetjing om å auke kunnskapen om kvarandre og kva dei ulike einingane kan tilby. Nokre informantar trekte fram viktigheita av å ikkje ta for gitt at ein lærar veit kva barnevernstenesta kan tilby, eller at ein tilsett i barnevernstenesta kjenner til alle krav eller tidspresset ein lærar står ovanfor. Ei tolking av dette er at auka kjennskap til kvarandre, og kvarandre sitt fagområde, vil redusere terskelen for samarbeid.

I tillegg til at einingane sjølv delte kunnskap seg i mellom, så synte fleire av informantane til at dei innhenta fagpersonar frå andre kompetansemiljø. *«Deriblant har me jo utvikla denne BTImidten, som er ein møtemodell, der me har møter og hentar gjere inn eksterne til konferanse for alle som jobbar med barn og unge i kommunen, årleg.» - Liva.* Når Liva her seier BTImidten så er det namnet på møteforma. Informantane nemnte blant anna RVTS, stadped, forandringsfabrikken, andre fagpersonar, som til dømes psykologar med forskingsbakgrunn, vart og leigd inn. For at dei ulike fagpersonane i einingane skal kunne fange opp enkeltbarn som har det vanskeleg eller treng ekstra oppfølging, så må ein kjenne til kva ein skal sjå etter. Ved å ha slike føredrag seier informantane at dei aukar denne kompetansen hjå dei tilsette, det vert aktualisert og sett på dagsorden.

Dei fleste leiarane trekte fram at dette er ein god arena for dei som kommunalleiarar å være synlege på.

I tillegg til opplæring på desse fellessamlingane syner nokre av leiarane til fleire typar opplæring som dei tilsette kan ta del på. Dei tek aktivt i bruk tilbod frå statsforvaltaren (tidlegare fylkesmann) og ynskjer at tilsette skal få kompetanseheving. Dei legg og opp til kursdagar saman med andre regionar. *«Så legg me til rette for etterutdanning, vidareutdanning. Det er klart at alle treng ikkje autisme på ein gang, men då legg me opp til at dei som jobbar mest med det då får det.» -Liva.* Læring og kompetanseheving på eit eller fleire område kan bidra til at ein ser viktigeita av å samarbeidet med andre. Det kan og føre til at ein veit meir om kva for andre tenester det kan vere at enkeltbarnet har behov for.

Informantane fortel om fleire faste møtepunkt i løpet av året der einingsleiarane møtest. Dei fleste seier dei har sine einingsleiarar samla til fellesmøte ein gong pr. månad. Tema på desse møta er generelt informasjonsdeling og overordna samarbeid som ikkje omhandlar enkeltbarn. Ein sjeldan gang er enkeltbarn tema, med det synest ikkje å vere der fokuset først og fremst ligg. Det meste av arena der enkeltbarn vert drøfta er på einingsnivå, utan kommunalleiinga tilstades. Kommunalleiarane syner til fleire ulike arena for samarbeid knytt til konkrete barn, blant anna ansvarsgruppemøter og ulike team.

«Desto viktigare er dette tverrfaglege arbeidet, at ein ikkje les seg inn i sitt eige rom og bestemmer allverden. Å være liten kan være veldig bra om ein har gode folk på postane som skjønner, og så er det sårbart». – Audun

Sidan mykje av arbeidet knytt til enkeltbarn skjer på einingsnivå så er det viktig at einingane samarbeider og inkluderer kvarandre. Fleire av informantane er opptekne av at einingane ikkje skal sitje for seg sjølv, men bruke dei arenaene og kommunikasjonskanalane dei har, og aktivt dele kunnskap med kvarandre. Samtidig trekker dei fram at det er sårbart, særleg ved skifte av einingsleiar. Det tek tid for ein ny einingsleiar å setje seg inn i ein ny jobb. Her peikar nokre tilbake på utarbeiding av rutinar og kvifor det skal gjennomsyre organisasjonen. Då vert det ikkje så sårbart ved utskifting av personale. På ei anna side seier alle kommunalleiarane at det er ein fordel at dei er små, for linjene mellom tenestene er korte og alle veit kven som jobbar kvar. *«Me er ein liten kommune, så det er lett å ha, me kjenne kvarandre, så det er veldig lett*

å ta kontakt med kvarandre». – *Kaia*. Dette syner at det ligg ei uformell forventning om at einingane tek kontakt med kvarandre, og at leiarane antek at tilsette i dei ulike einingane veit kven dei skal kontakte, og kor tid dei skal kontakte dei.

Når det kjem til å etterspørje kontakten som einingane har med kvarandre, så er nokre meir opptekne av det enn andre. Audun sa det ikkje var han si oppgåve å vite noko om dei enkelte barna, og at einingsleiarane hadde ansvar for at dette fungerte. Kommunalleiarane som jobba i kommunar med BTI modell hadde innført stafettlogg. Dette gir dei som leiarar digital tilgang til oppfølginga av eit etablert samarbeid kring enkeltbarn. På den måten var det lettare for dei å følge med på kva som rørte seg av samarbeid for enkeltbarn mellom einingane.

Fleire av informantane nemner at å jobbe tverrfagleg er naudsynt for å kunne gi dei tenestene som barn har krav på, og for å kunne handtere alle oppgåvene som dei seinare åra har blitt lagt på kommunen. «*Me ser at det at me samarbeider godt på tvers bøter på utfordringa ved å være liten*». – *Geir*. Det vert synt til endring frå at barn tidlegare fekk tilbod om oppfølging frå andre instansar utanfor kommunen, men at kommunen no skal gi denne oppfølginga sjølv.

7.2.2 Uformelt versus formelt samarbeid

Kommunane i forskingsprosjektet er små kommunar. Dei erfarer at dei fleste tilsette kjenner til kvarandre, og at terskelen for å ta kontakt med kvarandre er låg. Informantane brukar ord som «eg trur» og «eg reknar jo med». Denne uformelle tilnærminga kjem og til syne når eg spør om kommunalleiarane får beskjed om samarbeid som ikkje fungera. Då seier informantane utan BTI at dei «antek» at dei får beskjed, men at det ikkje er noko rutine eller rapportering på samarbeid som ikkje fungera. «*Stort sett så trur eg at eg får beskjed om det. Men det kan sjølvstakt vere saker der dei ikkje kjem til meg. Men eg reknar med at om ting vert alvorleg nok så får eg beskjed om det*». – *Audun*

Kommunalleiarane har mange rutinar, og legg vekt på utvikling av rutinar slik eg har beskrive, men dette er tydelegvis ein mangel på dette området. Den mest formaliserte forma for etablering av samarbeid som går igjen i alle kommunane er når barn har behov for individuell plan. Då vert det oppnemnt ein person som har koordinator ansvar for den aktuelle brukaren. Kommunalleiarane som ikkje hadde BTI modellen synte til at det var den som eigde saka mest som vart utnemnt som koordinator for saka. Her kan ein stille spørsmål til om det alltid er klart kven som eig saka mest?

Audun synte og til at det var nedfelt i lovverket at ein skulle samarbeide i kraft av ein individuell plan. «...og då meiner eg at den har ein oppfatta. Eg har ikkje fått meldingar om at ein slit med å oppfatte det.» - Audun. Her kjem ein litt attende til det uformelle og at leiaren antek at dei tilsette veit kva dei skal gjere, og kven som har ansvaret. Kommunalleiarane som hadde BTI modell fortalte om ein meir strukturert form for å nytte koordinator og etablering av samarbeid knytt til enkeltbarn. Ved oppstart av innføring av BTI så vart det tilsett ein person som hadde 100% koordinator ansvar og som jobba med sjølve implementeringa av modellen. I det vidare arbeidet med saker knytt til enkeltbarn så skal det på nivå 1 avklarast kven som skal ha koordineringsansvar, og med det være stafettførar. Det føl og med ei instruks for korleis dei skal avgjere kven som skal ha dette ansvaret. Informantane syner til at det er BTI modellen som skal følgjast ved bekymring for eit barn, og at det føl med instruksar på kvart nivå for kva ein skal gjere, og korleis ein skal gjere det.

«Det er først og fremst BTI møta som vert den arenaen me brukar der. Der er det desse tre nivåa som du går vidare. Det byrjar på nivå 0 der det er ein bekymring, der det først og fremst er ein lærar eller fagarbeidar som tek kontakt med sin leiar og er bekymra. Der dei ser på det. Og om dei ser at dette må dei vidare med, så går dei på nivå 1. Då trekker dei inn foreldra for godkjenning» - Kaia

Utnemninga av koordinator skjer uavhengig av om barnet har individuell plan, slik dei andre kommunalleiarane synte til at barnet måtte ha før det vart utnemnt ein koordinator. Kommunalleiarane for BTI kommunane skildrar ei utvikling frå at dei tidlegare møttest annakvar månad og at det berre var koordinator som hadde referat, til at det no er meir digital oppfølging, og alle personane kring barnet kan følge utviklinga i saka.

«...Og der kan ein og ja, om barnevernstenesta treng å trekke seg ut, så trekker dei seg ut fordi dei har gjort det dei skal, og dei andre tre føl vidare. Så kan ein hente inn barnevernstenesta seinare dersom det er behov. Eg tenkjer at når det først er etablert eit samarbeid, så er det god oppfølging».- Liva

Liva seier det er godt tverrfagleg samarbeid når det først er etablert, det kan tolkast som at det er sjølve etableringa av det tverrfaglege samarbeidet det knyter seg barrierar til. Dette nemnte og fleire informantar, og det vart særleg trekt fram av kommunalleiarar som hadde innført

BTI i sin kommune. Dei såg at dei hadde utfordringar med å levere gode nok tenester til barn i deira kommune, og innførte då BTI som eit tiltak for å kunne levere dei tenestene som vart forventta.

«Det har vore ein utfordring dette og med å jobbe som ni tuer. ...Og bryr deg mest om deg og dine. Utfordringa er å legge til rette for interesse for dei andre områda. Eg meiner jo at samhandling skjer best når me kjenner til dei andre einingane sine utfordringar og moglegheiter. Der har jo denne BTI modellen hjelpt oss til å bry seg om dei andre og, ikkje berre seg sjølv.» - Liva

I samtalen utdjupar Liva at når ho seier «å jobbe som ni tuer» så jobbar kvar eining kvar for seg, og ikkje saman. Her vert det sagt at ein tidlegare hadde utfordringar med å legge til rette for interessene dei tilsette hadde for dei andre einingane, at ein vert for opptekne av eige fag og eigen sektor. Liva ser ut til å meine at BTI modellen har bidrege til betre kjennskap til kvarandre sine einingar, og dermed bidrege til å bygge ned barrierar som knyter seg til sektorgrensar.

I tillegg til at etableringa av det tverrfaglege samarbeidet er formalisert i BTI modellen, så inneheld den og ulike former for møtearena. Desse møta vert gjennomført uavhengig av sak, og skal vere arena for å drøfte saker. Det å fysisk møtast gjer at ein får betre kjennskap til kvarandre, og ein får større forståing for dei andre.

Ein anna kommunalleiar i studien, Ove, har og vurdert å innføre BTI modellen i sin kommune, men har valt å ikkje gjere det. Bakgrunn var at det er eit omfattande program som tek tid å implementere. Kommunalleiaren vurderte at kommunen hadde meir behov for ei oversikt over kva tilbod dei hadde i kommunen, og kva tilbod som mangla. Kvar er det «hol» i oppfølginga av barna i kommunen og kvar var utfordringa hjå dei ulike einingane. Kommunalleiaren syntte til at dei har innført noko dei kalla for «tiltaksoversikta». Det vil seie at det er mogleg for dei tilsette, og andre, og gå inn og lese om alle tiltaka som kommunen har i sin portefølje. Døme på eit slikt tiltak kan vere foreldrerettleiingsprogram. «...sjå om me har knekkpunkt i tilboda våre og gå inn å analysere om me har tilstrekkeleg forskingsbasert i tilnærminga vår. Kanskje må me avslutte noko, for å tilføre noko anna.» - Ove

Ove nemner i forlenginga at leiarane i kommunen såg for nokre år sidan at dei ulike einingane

hadde behov for meir kunnskap om kvarandre. Dei visste ikkje kva dei andre hadde av utfordringar, eller kva dei jobba med, fordi kvar eining hadde meir enn nok med sitt. Ove syner til at tiltaksoversikta i dag har blitt noko alle tilsette kjenner til, og som dei fleste omtalar positivt. Dei har fått ei oversikt som gjer til at einingane veit kven dei skal ta kontakt med i høve kva type utfordringar dei ser hjå eit barn, ut i frå kva typar tiltak dei ulike einingane tilbyr. Ove som kommunalleiar er oppteken av at tiltaka skal skiftast ut ved behov, og at det skal være ei oversikt som aktivt er i bruk og i endring,

Dei fleste informantane seier det er meir tverrfagleg samarbeid no enn før. Tidlegare var det meir einingane for seg sjølve. *«Det er det som er målet. Så tilbakemeldingane er at eg føler at me snakkar ikkje til kvarandre, men me snakkar med kvarande.»* - Liva. Dette kan tolkast som at det er blitt ei endring i måten einingane kommunisere med kvarandre, og korleis dei ser på det tverrfaglege samarbeidet. Der dei før kanskje gav beskjed til kvarandre om at han og ho treng det og det, og dette må de fikse, så er det no meir flyt i kommunikasjonen. Fleire informantar syner til at einingane snakkar meir saman og drøftar problemstillingar på tvers.

7.3 Kva utfordrar samarbeidet for enkeltbarn mellom einingane?

«Det som og er utfordrande er at det er mange som skal meine noko om alt. Så skal me rapportere politisk, og så skal dei ha sine meininger. Men alt i alt så er det barna me er her for.» - Liva

7.3.1 Tid og forståing

Eit sentralt moment som gjekk igjen hjå kommunalleiarane er tida til å få gjennomført samarbeid, og tida til at dei ulike einingane prioriterer samarbeidet. Ein informant tok fram problemstillinga ved at ei eining leia samarbeidet, og at ei utfordring kunne vere at det ikkje vart lagt til rette for interessene til dei andre einingane. Synte då til at dette er eit godt døme på at einingane veit for lite om kvarandre. Andre informantar trekker fram at prioritering av tid heng saman med at skule vert veldig skule, og helse vert veldig helse. Dersom problemstillinga for barnet ikkje direkte rørte ved det dei held på med på skulen for eksempel, så kan det føre til at skulen ikkje prioriterer møte. Det same gjeld for dei andre einingane. Det er og krevjande for dei som leiarar å skulle vite kvar dei skal prioritere tida si i høve det tverrfaglege samarbeidet angående enkeltbarn. *«...nokon tykkjer andre instansar brukar for mykje tid eller ikkje gjer det godt nok. At ting ikkje skjer raskt nok. Situasjonen vert ikkje handtert slik «eg» ynskjer at det skal skje.»* - Kaia

Prioritering av tid kan og føre til konflikt mellom einingane. Informantane synta då til at ein treng tid for å skape felles forståing, og at nytilsette måtte få tid til å setje seg inn i det tverrfaglege. Kommunalleiarane som har BTI modell refererer til at det har vore tidkrevjande å innføre denne modellen, og at ein i løpet av fleire år har brukt mykje tid på sjølv implementeringa, og at dei som leiarar har nytta mykje tid på å få med dei tilsette på modellen. Veggen fram til i dag der det er ein godt etablert modell i kommunen har bydd på fleire utfordringar. Nokre av desse utfordringane går igjen som generelle for alle kommunane. Her kom dei og tilbake til det med å skape forståing hjå tilsette og at endring tek tid. Enkelte treng mykje tid for å tilpasse seg nye rutinar eller måtar å jobbe på. Leiarane trekte og fram «eg'et» i eit samarbeid. *«Kor viktig det er for eg'et. Om eg'et ikkje opplever det som viktig for meg i jobben, så er det vanskelegare å bli dratt inn i eit samarbeid.» - Audun*

Nokre kommunalleiarar sa dei hadde fått tilbakemelding frå tilsette om at dei erfarte at andre instansar ikkje prioriterte ei sak, eller at dei stadig avlyste fellesmøter angående eit barn. Dei fekk og tilbakemeldingar på at andre einingar ikkje jobba raskt nok, og at til dømes barnevernstenesta ikkje handterte saka slik læraren såg føre seg at dei ville gjere det. Tidlegare erfaringar som tilsette har med samarbeid er og med på å påverke deira innsats i nye samarbeid. Enkeltpersonar som ikkje går i lag vart og nemnt av to leiarar. Dei som leiarar brukte mykje tid på handtere konflikhtar mellom tilsette. *«Me må få dei til å sjå at det er barnet som er i fokus, ikkje gnissingar mellom tilsette»» - Liva.* Dei sa ikkje at det var «misbruk» av tid å jobbe med personalgnissingar. Dei var opptekne av prosessen i det, og at det var viktig å ta slike saker på alvor, slik at ein kan unngå liknande tilfelle i framtida. Samtidig gjekk mykje tid vekk i at einingane «skulda» på kvarandre i høve kvifor det ikkje var utvikling i ei sak. *«Så eg tenkjer at det er ingenting som er så fastlåst at ikkje me kan løyse det på eit eller anna vis. Og så er det jo brukarane våre me har, i sentrum, barna våre. Så me må løyse det.» - Ove.*

Fleire av informantane viste og til viljen blant nokre tilsette. At det ikkje er unaturleg at den som eig saka mest kjenner mest på det, og at den som eig saka minst kjenner på det motsette. Det vart og sagt at ein kjem til eit punkt i arbeidet med kvar og ein tilsett, at av og til må ein hjelpe dei til å reflektere kring om det er dette dei ynskjer å jobbe med.

«Så då er det viktig å ha denne kommunalsjefen som er tett på, som kan koordinere det heile.

Men så opplever eg og at skulane er blitt mykje flinkare til å tenkje dette sjølv og. Delingskultur er veldig viktig». – Geir. Å jobbe med motivering og å være tett på, særleg dei som syner liten grad av vilje til samarbeid, vart trekt fram som sentralt. Det vart og sagt av nokre at dette arbeidde til tider overskygga nokon av dei andre arbeidsoppgåvene til kommunalleiarane. At manglande vilje, og personalgnissingar som følgje av at staten og kommunen krev meir av dei, vart fokus framfor kva det enkelte barnet hadde behov for. Til dette seier ein av informantane at nøkkelen er den gode leiar og dei gode fagfolka, som har enkeltbarnet i fokus. At når ein ikkje får til den ynskja endringa eller får hjelp slik ein har tenkt, så må dei endre seg sjølv og måten dei jobba på.

7.3.2 Teieplikt

Teieplikta vart nemnt av fleire informantar nemnt som ein hemmande faktor. Ikkje at teieplikta i seg sjølv hindra samarbeid, men dei tilsette sin oppfatning av den. Det å vegre seg for å dele informasjon, i frykt for at ein skal dele for mykje eller noko ein ikkje har lov til å dele. I lag med dette kom det og fram at enkelte einingar ikkje meldte til barnevernstenesta då dei var redde for at det kunne øydelegge samarbeidet med heimen. Kaia har fått tilbakemelding frå dei tilsette på dette området, og seier blant anna: «Skulane har blant anna vegra seg for å melde til barnevernstenesta. Erfart at foreldra då «klypper» tråden til skulen.» Audun seier og at dette er noko han trur kan være tilfelle i sin sektor, men at det ikkje er nokon som har sagt det til han. Han syner til at det for nokre år sidan vart lagt fram ei oversikt over tal bekymringsmeldingar helsesektoren i kommunen hadde levert til barnevernstenesta, men at han ikkje visste noko om status på det området pr. i dag.

«Men viss det er slik at det er underrapportering frå helse, så uroar jo det meg. Og då kan jo det handle om at ein ikkje vil vere den som melder i frå. At ein vil vere den som beheld tilliten og ikkje vere den som «angir». Og sjølv sagt kan jo det vere fare for at nokre barn ikkje får det dei treng i tide». – Audun

I dette sitatet syner Audun, til liks med Kaia, at det kan være tilfelle at tilsette ikkje melder i frå til barnevernstenesta om uro for eit barn, fordi dei ikkje vil øydelegge samarbeidet med foreldra. Konsekvensane av det peikar han og på, ved at nokre barn ikkje får den hjelpa dei treng i tide. Geir kom med eit døme på tilfelle der manglande informasjonsdeling mellom einingane førte til at barn ikkje fekk den hjelpe dei trengte.

«...det hadde vore nokre episodar der anna eining sat på informasjon som absolutt burde vore delt med skulen. Teieplikta burde vore lagt til sides. Det var uheldig, søsken som går og leitar etter andre søsken på skuleplassen, som ikkje veit kvar mor er». – Geir

Her kjem kjem det tydeleg fram at teieplikta har vore til hindre for at barna har fått rett hjelp til rett tid, og at informasjonsdeling kunne forhindra slike situasjonar. I denne samanhengen sa Geir at slike episodar har vore medverkande til at kommunalleinga såg behovet for å få på plass felles tverrfagleg opplæring for dei tilsette i oppvekstsektoren. Dei inkluderer og NAV i sine samlingar.

Kaia syner til at det med melding til barnevernstenesta var ei utfordringa for deira kommune for nokre år tilbake, og at dei vurderte at det var behov for å gjere noko med dette for å sikre at barn fekk rett hjelp til rett tid. Ho seier dei har gjort følgjande: *«...gått ut med informasjon i lokalavisa. Informera foreldra før me går til barnevernstenesta, med unntak av krisesaker.»* Dette er eit arbeid som kommunen har jobba med over år, og dei involverte alle einingane i oppvekstsektoren. Kaia sa og at barnevernstenesta var inne og fortale om måten dei jobba på til dei andre einingane, og at målet var å få ned terskelen for å invitere barnevernstenesta til samarbeid angående enkeltbarn. Frustrasjonen til foreldra vart og trekt fram av nokre informantar. Foreldra kan bli frustrerte over at kommunen ikkje får til å løyse utfordringa, eller at dei klara å hjelpe barnet deira godt nok. I desse tilfella vert einingane si frykt for å bryte det gode samarbeidet med foreldra, eit hindre for å hjelpe barnet.

7.3.3 Kven har ansvaret?

Einingane som eg har inkludert i oppvekstsektoren vert ofte delt mellom to kommunalleiarar i ein kommune. Å skulle jobbe over i ein anna kommunalleiar sitt område vert nemnt som ei utfordring hjå nokre av informantane. Det gjekk på prioritering av tid til forskjellige delar av ei sak, og på det å forstå kvarandre. *«Men eg opplev at andre kommunalsjefar ikkje har den forståinga over viktigheita....Erfara at andre kommunalsjefar ikkje prioritera samarbeid eller å delta på møtearena for dette.»* . -Geir

Fleire kommunalleiarar seier det same som Geir. Både at dei kjenner på at andre kommunalleiarar ikkje prioriterer, men og at kommunalleiarane vert for fokuserte på det dei skal gjere, og får utfordringar med å sjå situasjonar frå anna perspektiv. *«Utfordringane mellom meg og kommunalleiar for helse ligg nok i prioritering av tid til dei forskjellige*

delane. Vedkommande opplever nok at skule vert veldig «skulsk», mens eg opplever at barnevern og andre barnefamilie ikkje har tid til oss». – Kaia

Det vert understreka av fleire kommunalleiarar at det og være veldi fokusert på eigen eining, gjaldt begge vegar, og at dei på kommunalleiar nivå og hadde ein jobb å gjere i høve tverrfagleg samarbeid. Informantane sa og noko om at når problemstillingane gjekk over i anna kommunalleiar sitt ansvarsområde, så vart det vanskelegare å handtere, då utfordringa måtte handterast av to kommunalleiarar. Det vart og peika på at det ikkje alltid var klart kven av kommunalleiarane som eventuelt hadde ansvaret, og korleis det skulle løysast. Dette var og noko Ove nemnte som del av utfordringane i kommunen, og som var medverkande til at dei vurderte at dei hadde behov for ei tiltaksoversikt i sin kommune.

«Så det trur eg er, dei synergiane der jobbar me heile tida for å bryte ned. At det ikkje vert slike søyler, men at det vert straumlinjeforma. På tvers av områda. For eksempel jordmor jobbar tett på helsestasjon, men jordmor er ikkje i min portefølje. Legane er like mykje involvert i barn om dei skal tilvisast til BUP, som skule og andre er, men dei er heller ikkje i min portefølje». – Ove

Her peikar Ove på viktige element i høve det å bryte ned barrierar og finne nye vegar å jobbe på, slik at ein enklare kan jobbe saman for enkeltbarnet, på tvers av einingar og ansvarsområde.

Noko som og kom fram i samband med ansvarsområde, var at ein kommunalleiar sjølv hadde liten kjennskap til, og ingen innsikt i arbeidet til barnevernstenesta.

«...det er klart at det som skjer, min personlege meining, innanfor barnevern så har dei såpass spesielt lovverk, og er såpass bak lås og slå at det er litt vanskelegare. Men det heng nok sikkert saman med at slik må det berre vere. Eg veit ikkje. Eg kjenner mindre til det, har ikkje ansvar for det heller. ...Så eg skal heller ikkje ha noko formelt med dei å gjere». – Audun

Her peika Audun på at han ikkje har ansvar for barnevernstenesta, og at han sin oppfatning er at han ikkje skal ha noko formelt med dei å gjere. Dette heng saman med kva andre informantar nemnte om at det kan skape utfordringar når ein bevegar seg over i fagfelt som

ligg under ansvarsområdet til ein anna kommunalleiar.

7.4 Oppsummering av funn

Leiarane i studien er tydeleg opptekne av tverrfagleg samarbeid, og at tema er høgaktuelt i deira arbeidskvardag. Leiarane syner til fleire typar utfordringar som oppstår i høve tverrfagleg samarbeid, og dei reflekterer kring kva faktorar som påverkar tverrfagleg samarbeid. Tid og felles forståing er to hovudelement som går igjen blant alle kommunalleiarane. Teieplikta er og med på å utfordre det tverrfaglege samarbeidet, saman med frykta for å skade det gode samarbeidet med foreldra, dersom dei til dømes melder ei sak til barnevernstenesta. Kommunalleiarane anerkjenner denne problemstillinga, og tek det med som ein del av heilheita som går under det å kjenne til kvarandre og å vite kva dei andre einingane kan tilby, og at einingane kan vere ein ressurs for kvarandre.

Det kjem tydeleg fram at deira rolle som leiar, og deira ansvar med å forankre tverrfagleg samarbeid har tyding for korleis tverrfagleg samarbeid vert praktisert mellom dei ulike einingane. Tiltaka som kommunen har i høve tverrfagleg samarbeid dreier seg i all hovudsak om opplæring og å skape ei «me» kjensle i kommunen. Det vert sagt at dersom kommunen vert god på tverrfagleg samarbeid, så kan det bøte på den faktoren at dei er småkommunar, med fleire ulike spesialisttenester liggjande i andre kommunar. Det har vore ei utvikling i høve tverrfagleg samarbeid i tre av fire kommunar dei siste åra. Det er blitt sett meir på dagsorden, og dei har implementert modellar for samarbeidet. Det har tatt tid for å få til ei vellykka implementering, men dei ser verdien av å ha eit system og klare rutinar. På den måten sikrar dei at tilsette veit kva dei skal gjere når dei er uroa for eit barn, samt at dei som leiarar sikrar seg ein kvalitetskontroll på arbeidet kommunen gjer for enkeltbarna.

Eg har no presentert funna i studien og vil i kommande kapittel drøfte dei med utgangspunkt i den presenterte teorien og tidlegare forskning. Eg vil og drøfte opp i mot juridiske og politiske føringar som er gitt for tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren.

8.0 Drøfting

I dette kapittelet vil eg drøfte hovudfunna i materialet, sett i lys av ulike teoretiske perspektiv, og kunnskapsstatus på feltet. Drøftinga er organisert på same måte som presentasjon av funna, med forskingsspørsmåla som hovudtema. Sentrale funn vil bli brukt som underkategoriar for å systematisere drøftinga.

Studien har synleggjort at tverrfagleg samarbeid for enkeltbarna er eit høgaktuelt tema i kommune Norge. Kommunalleiarane deltek ikkje sjølv direkte inn i dette samarbeidet, men syner til ein del moment i det tverrfaglege som dei oppfatta som deira ansvarsområde.

8.1 Korleis forstår kommunalleiarane si rolle i høve tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren?

Dette forskingsspørsmålet handlar om korleis kommunalleiarane forstår og handterer dei juridiske og politiske føringane som ligg til grunn i høve tverrfagleg samarbeid. Det omhandlar og korleis kommunalleiarane ser si rolle som leiar inn i denne forma for samarbeid, samt kva dei ser på som ligg til deira ansvarsområde. Det er tre rollar som har peika seg ut blant funna i studien. Desse vet brukt som underoverskrifter.

8.1.1 Tilretteleggjaren

Funna i studien syner at kommunalleiarane legg vekt på viktigheita av at fokuset på det tverrfaglege samarbeidet må forankrast på toppnivå. Det vil seie at heile organisasjonen skal ha fokus på tverrfagleg samarbeid, og at dette er ein måte som ein skal jobbe på i kommunen. Funna tilseier og at kommunalleiarane ser på seg sjølv som ein tilretteleggjar for det tverrfaglege samarbeidet. Dei seier deira ansvar er å legge til rette og å spele einingsleiarane og einingane gode. Samtidig skal dei støtte opp om det tverrfaglege samarbeidet. Eit godt politisk og administrativt leiarskap er i følge Røiseland og Vabo (2016) ein føresetnad for å lukkast både med etablering og vedlikehald av samarbeid. Kommunalleiarane i denne studien vektlegg alle viktigheita av strategisk arbeid. Og ved at dei ser på seg sjølv som ein tilretteleggjar, så kan ein tolke at dei tek på seg ei rolle som er naudsynt for å få samarbeidet til å fungere.

På den andre sida er det noko uklart kva ein skal leggje i «godt politisk og administrativt» leiarskap. Eit interessant funn er at få av kommunalleiarane vil involvere seg direkte i samarbeidet, men observere på avstand og håper at det går seg til. Ingen av kommunalleiarane involverer seg direkte i det tverrfaglege samarbeidet der enkeltbarn er tema. Det vert for tidkrevjande og dei har derfor ikkje anledning til det i sin arbeidskvardag. Som følge av dette så kan det sjå ut til at ansvaret for at det tverrfaglege samarbeidet skal fungere vert lagt på einingsnivå. Når ansvaret for det tverrfaglege samarbeidet vert lagt på einingsnivå så kan det vere vanskeleg å ha eit overordna og heilskapleg ansvar for det. Det kan og vere utfordrande for kommunalleiarane å ha tilstrekkeleg med kunnskap om det aktuelle samarbeidet til å kunne gå inn å vere den styrande part. Ein kan risikere at sektorgrensene vert barrierar for samarbeidet når ansvaret ligg på einingsnivå. Det kan og vere ein risiko for at ansvaret vert liggande i det Jacobsen (2004) omtalar som «gråsoner». Med «gråsoner» meinast at ingen har ansvaret for ei oppgåve, eller det er uklart kven som har ansvaret. Ein kan og sjå likheit med omgrepet «byråkratiske blindsoner» og at ei slik ansvarsforskyving kan føre til at det blir eit gap mellom ansvaret til kommunalleiaren, og den som internt i det tverrfaglege samarbeidet vert utnemnt som koordinator. Det verkar ikkje til at kommunalleiarane såg det som ei utfordring eller ein «mangel». Her har ikkje kommunalleiinga den vedvarande forpliktinga og energien involvert i samarbeidet, slik teoriar som samstyring seier ein bør (Røiseland & Vabo, 2016). At leiarane ikkje ser på ansvarsskyvinga som eit problem, kan tyde på at ein støyter på byråkratiske blindsoner som. Dei byråkratiske blindsonene vert skapt ved at organisasjonen har manglande bevisstheit om sine ufullstendige informasjons prosesser og at organisasjonen ikkje veit at dei ikkje ser viktig informasjon (Aspøy, 2018).

Aspøy (2020) sin rapport som gir tydeleg uttrykk for at manglande koordinering og leiing er blant årsakene til fleire av skandalane han har granska, og kommunalleiarane si oppfatning av kva som er deira ansvar. Kommunalleiarane i denne studien er tydelege på at dei har ansvar for å gi barna den oppfølginga dei har behov for, men at det ikkje er dei som skal utøve ansvaret i praksis. Dei ser at tverrfaglege samarbeid er måten for dei å jobbe på slik at enkeltbarna får ei heilskapleg oppfølging. Både studien til Lone og Værnor (2019) og teoriar om samstyring syner til at grunnlaget for det tverrfaglege samarbeidet må vere skapt og utvikla i toppleiinga. Det vert derimot ikkje sagt noko om at det må vere kommunalleiar sjølv som involverer seg i samarbeidet, og at dei ikkje treng å berre ha ein formell leiar av samarbeidet (Røiseland & Vabo, 2016). Kanskje må kommunalleiarane i dette tilfelle sjå på moglegheitene for å etablere ei lenke mellom seg og den som vert utnemnt som koordinator.

I samanheng med at kommunalleiarane legg til rette for at ein skal jobbe tverrfagleg i kommunen, så har nokre av kommunalleiarane fokus på at kommunen er ein heilheit, og at dei ulike einingane representera kvar sin del av eit heilskapleg tilbod frå ein organisasjon. Dette er i tråd med idear frå samstyring der det vert lagt vekt på ikkje-hierarkiske prosessar (Røiseland & Vabo, 2016). Skule, barnehage, PPT, helsestasjon og barnevern er i følge kommunalleiarane likeverdige aktørar som er gjensidig avhengige av kvarandre. Målet til kommunalleinga er at desse einingane saman skal komme fram til løysingar som dei berre kan få til i fellesskap. Men kommunalleiarane overlèt i stor grad ansvaret for å få til dette, til einingane sjølve. Idear innfor samstyring er at alle skal vere likestilte og ha eit felles mål, men dette er ikkje så enkelt i praksis. Aamodt (2012) skriv i sin artikkel om Bourdieu sitt habitus omgrep, og korleis dette påverkar tverrfagleg samarbeid. Menneske handlar på måtar som ein pleier å gjere, og at innarbeida rutinar hjå kvar eining kan stå i vegen for å jobbe på nye måtar med andre metodar. Dersom ikkje dei aktuelle tilsette i samarbeidet har samarbeida i lag tidlegare, eller fått opplæring i samarbeid, så vil einingane, i tillegg til sin habitus, ha med seg ulike primærfokus inn i det tverrfaglege samarbeidet, som vil gjere det vanskeleg å oppnå felles mål. Maktforholdet mellom einingane vil og påverke kva tiltak som vert sett i verk. Til dømes kan barneverntenesta understreke mynde dei har til å fremje sak om omsorgsovertaking, og at ein må setje i verk visse tiltak for å hindre dette, eller at skulen påpeikar deira nære kjennskap til barnet og på den måten får gjennomslag for sitt tiltak. Desse tiltaka er ikkje nødvendigvis til barnet sitt beste (Hesjedal, 2017).

Funna i studien viser at nokre av kommunalleiarane legg til rette for kompetanseheving for dei tilsette. Ein av kommunalleiarane, Ove, syner til ein uformell praksis med delinga av informasjon og moglegheiter. Han seier det ikkje er alt han klara å setje i system. Blant anna mottek han tilbod om ulike webinar og kurs, og sender dette vidare til einingsleiarane med beskjed om å frigi nokre resursar til å delta på det. Ein anna kommunalleiar, Liva, syner til ein meir formell prosess kring kompetanseheving. Ho seier det ikkje står på tilboda som kommunen får utanfrå, men at ho som kommunalleiar har ansvaret for å vurdere kva dei ulike tilsette skal delta på, og kva einingane og oppvekstsektoren som heilheit har behov for til ei kvar tid. Den uformelle forma for deling, der det er opp til einingsleiarane å prioritere og finne tilsette, så kan det sjåast på som eit koordineringsproblem i følge Jacobsen (2004). Tilboda om webinar og kurs kan sjåast på som deloppgåver i einingane. Einingane må då vurdere om dei skal delta på det og eventuelt kven som skal delta. Desse vurderingane vert

tekne ut i frå «deira» standarar for kva resultat ein skal oppnå, og deira økonomi blant anna. Ein risikerer at einingsleiarane legg vekk tilboda, med argument for at dei ikkje har behov internt i sin eining på dette tidspunktet, og at dei ikkje prioritera det med omsyn til økonomi (Jacobsen, 2004). Kommunalleiaren har oversikta over einingane i sin heilheit, og kan ta vurderinga ut i frå eit heilheits perspektiv på tvers av einingane. Då vil ikkje einingane sine resursar og vurderingar om kva dei skal oppnå i sin eining spele inn (Jacobsen, 2004). Ved at kommunalleiar tek ansvar for å vurdere kva einingane og oppvekstsektoren har behov for, så vil ein i større grad sikre at kompetansen vert tilført det det er behov, og ut i frå det skape eit sterkare lag kring barna, som kan sikre at kommunen yter heilskaplege tenester (Kunnskapsdepartementet, 2019).

8.1.2 Kontrolløren

Funna i studien tilseier at det er varierende kva grad av kontroll dei ulike kommunalleiarane fører. Det kan sjå ut til at kommunalleiarane som har BTI modellen tek på seg ei meir aktiv rolle i høve samarbeidet for enkeltbarn. Dei syner og til at modellen i seg sjølv inneheld instruksar for kven som skal ha ansvaret for kva i det tverrfaglege samarbeidet. Modellen er og lagt inn i kvalitetssystemet til kommunen, som gjer til at kommunalleiarane får elektronisk melding dersom det er avvik, og det er lagt opp til måling av arbeidet. På ei anna side så er det ikkje før det eventuelt oppstår avvik at kommunalleiaren koplar seg på. Det kan derfor virke som at dei har ein meir kontroll funksjon, og at dei ikkje treng å engasjere seg før det vert avvik. Den aktive leiinga gjennom heile saka knytt til enkeltbarn ser ut til å vere fråverande. Dette samsvara med funn frå forskinga til Ødegård og Willumsen (2011) der dei i sin artikkel stiller spørsmål ved leiinga si involvering. Dei tek opp om den som er koordinator, for til dømes ei ansvarsgruppe, har eit bevisst forhold til korleis utviklinga av samarbeidsprosessen vert påverka av deira leiarstil, og i kva grad den overordna leiinga tek ansvar for å hjelpe ansvarsgruppa med å fremje gode samarbeidsprosessar. Dei syner til at det ikkje er gitt at dei tilsette har kunnskap og kapasitet til å avklare alle aspekt ved samarbeidet sjølv (Ødegård & Willumsen, 2011, s. 197).

Kontrollfunksjon finn ein og igjen knytt til arbeidet med rutinar og handlingsplanar. Funna i studien tilseier at arbeidet med utarbeiding av rutinar og rutineskildringar er ei viktig oppgåve kommunalleiarane har. Ut i frå det informantane fortel så er det varierende kor oppteken kommunalleiarane er av kontroll knytt rutinar. Nokre er tydelege på at rutinane er eit hjelpemiddel i høve kontroll, då dei kan bruke rutinane som grunnlag etterspurnad av det

tverrfaglege arbeidet. Dei same kommunalleiarane legg vekt på at det er rutinar og handlingsplanar som er grunnlaget for korleis ein skal jobbe, og at dei tilsette skal følge dei. Då er det ein del av deira ansvar som kommunalleiar å sjå til at dei faktisk blir følgde. Andre av informantane er i liten grad opptekne av kontroll, og seier at når dei har ein rutine så forventar dei at den vert følgd, og at dei ikkje går inn i det enkelte samarbeidet for å kontrollere det. Dei same kommunalleiarane sa dei antok at reglar og rutinar var forstått og at dei då forventa at dei vart følgt.

Å forbetre/etablere rutine for samarbeidet med andre instansar har viste seg utfordrande i praksis i følge studien til Lone og Værnor (2019). Årsakene til dette er mellom anna at dei ulike tenestene kan ha forskjellige prioriteringar og kan mangle felles kompetanse og omgrepsapparata. Ut i frå dette og (Aspøy, 2020) sine funn så kan det tenkjast at kontroll er naudsynt for å førebygge byråkratiske blindsoner. Omgrepet blindspots peika på at manglande koordinering mellom einingane er eit problem som rører ved ei rekke sektorar, og at byråkratiet vert vanlegvis kritisert for sine blindsoner i behandling av enkeltmennesket, der dei vert sendt frå det eine eininga til den andre utan at ein finn nokon som er villige til å ta ansvar for deira sak (Aspøy, 2018). Kommunalleiarane med BTI modell, som får varsel om avvik og som då må involvere seg i det enkelte samarbeidet vil truleg ha betre føresetnad for å kunne oppdage dersom ikkje nokon av einingane ikkje tek sin del av ansvaret knytt til enkeltbarnet, og å setje inn tiltak for å endre den konkrete praksisen. Til dømes kan dei då legge rutinane til grunn for korleis einingane faktisk skal jobbe saman. Kommunalleiarane som ikkje har noko form for kontroll med einingane vil vanskeleg kunne oppdage avvik.

8.1.3 Iverksetjaren

Eit anna funn som kjem fram av studien er kommunalleiarane sitt ansvar for å iverksette rutinar og samarbeidsmodellar. Informantane var opptekne av dei politisk føringane og korleis desse kunne operasjoniserast gjennom rutinar og handlingsplanar. Kommunalleiarane vurderte rutinar som viktige for å sikre at barn fekk den oppfølging dei hadde behov for. Dette samsvarar med kva Aspøy (2020) finn i sin rapport, at rutinar kan førebyggje følgjefeil. Arbeid med rutinar kan sjåast som bruk av interne styringsteknikkar, som av Røiseland og Vabo (2016) vert presentert som ein av fire karakteristikkar ved samstyring.

Funna i studien syner til at fleire av informantane synest å ha fokus på at det er viktig at dei tilsette tek del i arbeidet med utarbeidinga av rutinar og handlingsplanar. Ved tidspunktet for

studien så jobba dei fleste med utarbeiding eller forbetring av rutinar internt i oppvekstsektoren. Sjølve trekk dei fram at rutinane er til for å bli følgde, og at einingane derfor må involverast i utforminga og implementeringa av desse. Fleire av informantane påpeika at dei har mange rutinar, men få vert følgde. Kommunalleiarane sjølv trur det har samanheng med at dei ikkje er godt kjende i organisasjonen, og at dei framover derfor må prioritere å involvere alle ledd i einingane ved utarbeiding av rutinane. Det kjem av studien ikkje fram korleis kommunalleiarane involverer dei tilsette i arbeidet med rutinar, men at dei er delaktige i arbeidet. Rutinar i oppvekstsektoren er ein form for standar prosedyre. I følge Jacobsen (2004) så kan oppretting av standar prosedyrar og reglar seie noko om korleis ein skal gå fram, og kven som skal gjere kva i ein gitt situasjon. Dette meiner han er eit godt tiltak for å løyse samarbeidsutfordringar (Jacobsen, 2004).

Utarbeiding av ei rutine kan sjåast på som ein iverksettingsprosess. I følge Matland (1995) vil det i ein iverksettingsprosess alltid være konflikt då det er ein avhengigheit mellom einingane. Dei ulike einingane vil i ein prosess med utarbeiding av rutinar ha sine interesser, og det kan vere mål og verdiar som ikkje er foreinlege. Dette kan gjere det vanskeleg å einast. I arbeidet med utarbeiding av rutinar så er måla og verkemiddela uklare, noko Matland (1995) seier er høg tvetydigheit. Dette vil krevje fortolking og at einingane nyttar kunnskapen og kreativiteten sine i høve konkretisering for å finne dei rette verkemidla og tiltaka. Ut i frå Matland (1995) sin modell kan ein seie at arbeidet med rutinar er *politisk implementering*. Kommunalleiarane seier sjølve dei er avhengige av at einingane involverer seg i denne prosessen, slik at rutinane vert implementert i einingane. Ei slik form for iverksetting høver best for bttom-up forståing i høve iverksettingsteori (Matland, 1995). Det kan tenkjast at einingane i større grad vil ta rutinane i bruk, ettersom dei sjølve har vore med å lage dei. Som Matland (1995) påpeikar så er ein avhengig av kunnskapen og kreativiteten til einingane. Funna i denne studien seier ikkje noko om korleis kommunalleiarane involverte dei tilsette men ut i frå teoriar om samstyring så er formalisering av dette arbeidet ein føresetnad for at ein skal lukkast med implementeringa og at einingane tek i bruk rutinane (Røiseland & Vabo, 2016).

Rolla som iverksettjar kom og fram i arbeidet med implementering av BTI modellen. Kommunalleiarane sa dei i forkant av implementeringa såg dei hadde utfordringar med å gi heilskaplege tenester til barna og dei måtte styrke det tverrfaglege i kommunen. I starten av implementeringa av modellen hadde kommunalleiarane fokus på fellessamlingar og at

einingane skulle lære kvarandre å kjenne. Dette gjorde dei ved å presentere seg sjølve og eininga si for dei andre, samt å seie noko om kva dei som eining kan bidra med inn i eit tverrfagleg samarbeid. Dei hadde og ein BTI koordinator i 100% stilling det første året, som hadde ansvaret for implementeringa. Kommunalleiarane la vekt på at dei som kommunalleiar må anerkjenne at det tek tid å implementere nye arbeidsmetodar, og at dei må legge til rette for involvering av alle tilsette. Kommunalleiarane syner i dette tilfelle at dei tek ansvar for planlegging av implementeringa og at dei etablera ein relasjon mellom einingane. Ødegård og Willumsen (2011) vurderer at dette er kjerne dimensjon i samarbeid. Kommunalleiarane brukar og tid på å hjelpe einingane til å fremje gode samarbeidsprosessar, og dei tek ikkje forgitt at dei tilsette har kunnskap og kapasitet til å avklare alle aspekt ved samarbeidet sjølv (Ødegård & Willumsen, 2011). Leiaråtferda som kommunalleiarane syner her omtalar Lone og Værnor (2019) som *endringsorientert*. Det vil seie at kommunalleiarane jobbar langsiktig med implementeringa av BTI modellen, og dei ynskjer å skape entusiasme for det tverrfaglege samarbeidet.

Den måten å arbeide med implementering på som kommunalleiarane fortel om har fellestrekk med det som Matland (1995) beskriv som *politisk implementering*. Dette ut i frå grad av konflikt knytt til implementering på den eine sida og tydelege mål med implementeringa på den andre sida. Då det er mange einingar som skal gå i lag vil det vere ein del konflikter, ut i frå at dei har kvar sine profesjonar og meiningar om tverrfagleg samarbeid. Blant anna peikar Hesjedal (2017) i sin artikkel på at einingane vil ta med seg ulike primærfokus inn i samarbeidet og dette vil påverke kva dei tenkjer er rett tiltak for barnet ut i frå sin kjernekompetanse. BTI modellen er ferdig utvikla, og kommunalleiinga har avgjort at dei skal bruke den. Det er såleis låg grad av tvetydighet i høve kva målet med implementeringa er. Samtidig er den open for innspel frå dei ulike einingane. Kommunalleiarane i studien syner til at dei har teke i bruk delar av BTI modellen i gangen, og at etterkvart som eit element var godt implementert, så sette dei inn eit nytt. Kommunalleiinga har ved å gjere det på denne måten lagt til rette for at einingane kan få nytte kunnskapen og kreativiteten sin til å finne dei rette verkemidla og tiltaka som høver for dei som organisasjon (Matland, 1995). Det Matland (1995) omtalar som politisk implementering vi være i tråd med eit bottom-up perspektiv på iverksetting, som gir større handlingsrom og fleksibilitet til den lokale iverksettinga.

Ved implementeringa av modellen så vart grensene mellom einingane endra. I følge Abbott (1988) kan det føre til *jurisdiksjonell konflikt*. Ved at kommunalleiarane har lagt til rette for å

inkludere dei tilsette i implementerings prosessen, samt gitt implementeringa tid, kan det virke som at dei har førebygd denne forma for konflikt. Måten kommunalleiarane har implementert BTI modellen er i samsvar med fleire tiltaka som Jacobsen (2004) meiner skal til for å løyse samarbeidsutfordringar. Kommunalleiarane har gitt påskjøning til den som vart utnemnt som koordinator, ved at vedkommande fekk sett av tid til koordineringsansvaret. Det vart og knytt prestisje til oppgåva og kommunalleiinga fokuserte spesielt på den. Ved å samle alle einingane la dei til rette for avgrensing av ansvarsområde og å skape ein felles kultur mellom einingane (Jacobsen, 2004).

Eg vil i kommande kapittel sjå nærare på kva tiltak kommunalleiinga brukar for å leggje til rette for samarbeid mellom dei ulike einingane.

8.2 Kva tiltak vert nytta for å leggje til rette for samarbeid mellom dei ulike einingane?

Dette forskingsspørsmålet handlar om korleis kommunalleiarane nyttar sin styringsrett og arbeidsgjevarrolle til å leggje til rette for tverrfagleg samarbeid, gi dei tilsette kompetanse på tverrfagleg samarbeid og sikrar at enkeltbarna i kommunen faktisk får den oppfølginga dei har krav på og behov for.

8.2.1 Kompetanse om kvarandre og felles opplæring

Det kjem fram av funna i studien at fellessamlingar for einingane i oppvekstsektoren var eit tiltak som kommunalleiarane såg på som viktig. Målet med samlingane er å skape eit fellesskap mellom einingane, auke kjennskapen til kvarandre og kvarandre sitt fagområde, samt gi felles opplæring. Tidlegare forsking frå dei tilsette sitt perspektiv, gjort av blant anna Ødegård og Willumsen (2011), Aamodt (2012) og Lone og Værnor (2019) seier det same som kommunalleiarane. God samarbeidskultur kjenneteiknast ved vektlegging av felles mål, felles innsats og respekt og at dersom praksisformer skal endrast så må det skje gjennom kunnskapsdanning i praksis, og ikkje som følge av ein overordna instruks.

Ein av leiarane, Audun, var ikkje delaktig i å arrangere fellessamling sjølv, men han visste om at det var andre kommunalleiarar i kommunen som hadde arrangert slike samlingar. Han oppmoda sine om å delta, men prioriterte ikkje å delta sjølv. Dei andre kommunalleiarane var med på å arrangere det, og såg på denne arenaen som viktig for dei å vere synlege for dei tilsette. Praksisen med felles møtearena på tvers av sektorane samsvarar med forskinga til

Lone og Værnor (2019), som trekker felles kompetanseheving på tvers av einingane fram som eit godt verkemiddel for å lukkast med tverrfagleg samarbeid. Informantane i min studie hadde fokus på felles opplæring i høve tema, eller at dei skulle lære om kvarandre ved å fortelje om seg sjølve. Ved å arrangere slike felles møtearena legg og kommunalleiarane til rette for god kommunikasjon mellom einingane, og er med på å skape ein kommunikasjonskanal på tvers i organisasjonen, slik teoriar om samstyringa definerer som ei sentral leiaroppgåve i det tverrfaglege samarbeidet (Røiseland & Vabo, 2016).

Ser ein på modellen til (Ødegård & Willumsen, 2011) så kan det sjå ut til at dette samarbeidsfora passar inn i det dei omtalar som *velfungerande samarbeid*. Samarbeidet er planlagt og målet er at det vert positive relasjonar mellom einingane.

Det kom ikkje fram at kommunalleiarane hadde fokus på utvikling av leiarkompetanse innanfor tverrfagleg samarbeid, slik Lone og Værnor (2019) trekker fram som eit godt verkemiddel. Sett i samanheng med at kommunalleiarane legg ansvaret for å få det tverrfaglege samarbeidet til å fungere ned på einingsnivå, så kan det tenkjast at det kunne vore eit godt verkemiddel.

Når det gjaldt opplæring knytt til dei felles møtearenaene så ynskjer nokre av informantane å nytte dette høve til å leige inn kompetanse eller fagsenter utanfrå. Ved å gjere det, saman med at dei ulike einingane fortel om seg sjølv, så aukar ein dei tilsette sin kunnskap om korleis einingane sitt fagområde er ein del av heilheita til kommunen, og ein kan auke einingane si kjensle av å vere avhengige av kvarandre. Dette trekker Jacobsen (2004) fram som gode tiltak for å løyse samarbeidsutfordringar. Tiltak som fellessamlingar vil og kunne tenkjast å senke risikoen for det Abbott (1988) omtalar som juridiksjonell konflikt mellom profesjonane, og kanskje redusere faren for «gråsoner» (Jacobsen, 2004). Ved at alle einingane får same informasjon om til dømes kva eit voldsutsett barn har behov for, så kan det vere lettare å oppnå det Abbot (1988) omtalar som *teigdeling*. Det vil vere i samsvar med dei politiske føringane i høve tverrfagleg samarbeid, som seier ein skal jobbe tverrfagleg for å kunne gi barn den heilskaplege hjelpa dei treng. (Kunnskapsdepartementet, 2019).

I tillegg til felles kompetanseheving så har og nokre kommunalleiarane fokus på utdanning, kurs og kompetanseheving for den enkelte tilsette. Nokre kommunalleiarar seier at det er viktig å prioritere kven som har behov for utdanning, og kva type utdanning har ein behov for internt i oppvekstsektoren. Opplæring og undervisning som tiltak vil og utvikle kunnskapen

til dei tilsette i einingane. Ved å gi dei tilsette tilgang til fagleg påfyll og meir utdanning, så kan ein førebygge det som Jacobsen (2004) omtalar som ein sektorforsvarar. Dei tilsette får då ny eller supplerande kunnskap som kan utfordre måten dei ser problema på, og at andre sider av saka vert vektlagt meir, enn kva dei gjorde før. At fleire i oppvekstsektoren får same opplæringa i til dømes autisme, som eine informanten trekker fram, så kan ein skape ein felles kultur på tvers av einingane. Det kan sjåast på som ein måte å bryte opp sideverknadane av spesialisering, då ny kunnskap kan vere med på å auke kjensla av at einingane er avhengige av kvarandre. Når tilsette frå ulike einingar møtest til same undervisning så får dei moglegheit til å bli kjende med kvarandre på ein anna måte, og barrieren for å ta kontakt med kvarandre ved eit seinare høve vert senka (Jacobsen, 2004).

På dei tverrfaglege samlingane vert ikkje enkeltbarn diskutert eller drøfta. Kommunalleiarane syner og til fleire arena for samarbeid i oppvekstsektoren der enkeltbarn er tema, men at dette er på tenestenivå og etter behov. Ut i frå funna i studien er det eit sprik mellom den store arenaen der alle møtest ein gong i året, og ned til enkeltbarna. Det er rimeleg å stille spørsmål ved om det å møtast ein gong i året er tilstrekkeleg for å redusere barrierar for å ta kontakt, og gi god nok kjennskap til kvarandre sin kompetanse og oppgåver. Forma på desse møta vil og ha tyding for kva verknad det har ut mot einingane. Om det kjem berre ein ekstern føredragshaldar vil ikkje det nødvendigvis auke dei ulike einingane sitt kjennskap til kvarandre, men auke kompetansen på eit spesifikt område. Kommunalleiarane som samlar kun einingsleiarane vil truleg oppnå mindre grad av kjennskap til kvarandre ut i einingane, enn dei kommunalleiarane som samlar alle tilsette i einingane. Kommunalleiarane som har BTI-modell fortel om fleire møtearena som vert gjennomført uavhengig av om ein har fellessaker eller ikkje. Desse møta vil truleg kunne være med på å styrke effekten storsamlingane har, då einingane møtest jamleg i løpet av året, mellom dei store samlingane.

Tiltaksoversikta som Ove fortel om kan sjåast på som eit tiltak for å auke kompetansen om kvarandre. Oversikta gir alle einingane informasjon om kva tilbod som finnest i deira kommune, og kven som gir det aktuelle tilbodet. Likevell kan det og stillast spørsmål ved om ei slik tiltaksoversikt vil være med på å senke terskelen for å ta kontakt med kvarandre. På ei anna side så kan det tenkast at tiltaksoversikta har ein effekt i høve det å sikre barn heilheitlege tenester, slik det vert gitt tydelege politiske føringar om. Kommunalleiaren er tydeleg på at tiltaksoversikta aktivt skal holdast vedlike og oppdaterast, den skal og nyttast for å kartlegge om kommunen driv med forskingsbaserte tiltak og om tiltaka samsvara med dei

utfordringane dei møter hjå barna i oppvekstsektoren. På slik måte kan ein tenke at tiltaksoversikta er eit godt tiltak i høve det at kommunen skal ha eit lokalt støttesystem slik at dei er rusta til å møte mangfaldet blant barn og unge (Kunnskapsdepartementet, 2019)

8.2.2 Formalisering av det tverrfaglege samarbeidet

Det kan ut i frå funna i studien tyde på at kommunalleiarane som har BTI modell har meir formalisert tverrfagleg samarbeid, enn kommunane utan. BTI modellen gir tydelege føringar for korleis den skal brukast, og den vert lagt inn i kvalitetssystemet til kommunen. Det er med på å underbygge at det er slik kommunen skal jobbe, og at både einingane og kommunalleiarane får ei form for oppskrift å følgje. Det kan tenkjast at BTI modellen førebyggjer «gråsoner» som kan oppstå ved tverrfagleg samarbeid, og at einingane unngår dobbeltarbeid (Jacobsen, 2004). Implementeringa av modellen er og eit tiltak for å styrke samarbeid. BTI modellen som struktur legg opp til samhandling mellom einingane som likeverdige aktørar, som er gjensidig avhengig av kvarandre. Målet er at dei ved å jobbe etter modellen skal kunne klare å gi enkeltbarn gode og heilskaplege tenester, noko dei ikkje vil kunne klare åleine (Røiseland & Vabo, 2016). Ut i frå funna i studien syner det seg at Rittel- og Webber (1973) sitt omgrep «uregjerlege problem» eignar seg for å beskrive kompleksiteten som kommunalleiarane står ovanfor i høve tverrfagleg samarbeid for enkeltbarn. Det er ikkje ei enkelt oppskrift eller konkrete tiltak som kommunalleiarane kan setje inn for å einingane og dei tilsette til å jobbe godt tverrfagleg. Einingane har ulike føresetnadar og det variera kor fort tilsette tilpassar seg nye måtar å jobbe på.

Eit anna funn som tyder på at BTI modellen er med på å formalisere det tverrfaglege samarbeidet er utnemning av koordinator. Det skal på nivå 1 avgjerast kven som vert koordinator og handboka som føl med BTI modellen inneheld føringar for kven det skal vere. Handboka inneheld og instruksar for kva dei involverte partane skal gjere på dei ulike trinna. Blant anna når det er behov for å innhente samtykke, og kva einingar dei skal vende seg til. Den digitale oppfølginga fører til at alle involverte partar har innsyn i framdrifta i saka og at alle har tilgang til referat og andre dokument. Einingane kan og lett trekke seg ut av samarbeidet når det vert vurdert som hensiktsmessig, og dei kan bli henta inn igjen på seinare tidspunkt dersom det er behov. Kommunalleiarar som har innført BTI modell kan seiast å være *oppgåveorientert*. Dei har etablert eit system som gir tydelege rutinar for det tverrfaglege samarbeidet, og det er fastsett mål og forventingar til einingane (Lone & Værnor, 2019). Den tydelege ansvarsfordelinga som ligg i BTI modellen kan være med på å førebygge det Jacobsen

(2004) omtalar som koordineringsproblema i både «gråsoner» og dobbeltarbeid». Ut i frå dette kan det virke som at BTI modellen legg eit godt grunnlag for det om Abbott (1988) omtalar som teigdeling.

Ut i frå funna i denne studien så kan det tyde på at implementering av BTI modellen er eit godt svar på satsinga til regjeringa. Betre organisering, og betre bruk av kompetansen der den gir størst nytte, vil kunne auke kapasiteten til kommunen som ein heilheit. Det kan verke som at kommunalleiarane har styrka det tverrfaglege samarbeidet, slik at kompetansen vert meir tilgjengeleg for barn som treng den (Kunnskapsdepartementet, 2019).

Funna i studien tilseier at kommunalleiarane som ikkje hadde BTI modell hadde ein meir uformell tilnærming til etablering av tverrfagleg samarbeid. Det er ikkje etablert rutinar for kven som skal utnemnast som koordinator, eller når det er grunnlag for å etablere tverrfagleg samarbeid med andre einingar. Kommunalleiarane plassera i større grad ansvaret på einingane og antek at dei veit kva dei skal gjere og kven som skal være koordinator. Dei grunnjev sin praksis med at tverrfagleg samarbeid for enkeltbarn er nedfelt i lovverket, og at dei ikkje har fått attendemelding på at dette lovverket ikkje er oppfatta. Ut i frå artikkelen til Aspøy (2018) kan denne tilnærminga sjåast på som ein blindspot, der kommunalleiaren ikkje er klar over at ein manglar kunnskap. Ein tilsett kan vanskeleg gi beskjed om at dei ikkje har oppfatta eit lovverk, dersom dei ikkje kjenner til lovverket i utgangspunktet. Den same uformelle leiinga kjem og til syne ved etterspurnad i høve om det er utfordringar knytt til tverrfagleg samarbeid for enkelt barn. Kommunalleiarane har ikkje noko form for rapportering på det tilfelle, men dei reknar med at dei får beskjed om noko ikkje fungera. I følge Aamodt (2012) vil bruk av tverrfagleg samarbeid være prega av «vanar». Kommunalleiarane seier sjølv at erfaringane som einingane har med tverrfagleg samarbeid er med på å påverke deira holdning ovan for tverrfagleg samarbeid. Det kan derfor tenkast at i kva grad dei ulike einingane tek initiativ til tverrfagleg samarbeid vil være avhengig av kva opplæring dei har fått knytt til tverrfagleg samarbeid, og i kva grad dei kjenner til dei andre einingane og om dei anser det som nyttig. Blant anna seier både forskinga til Lone og Værnor (2019) og Ødegård og Willumsen (2011) at tverrfagleg samarbeid må være forankra i organisasjonen for at det skal nyttast.

8.3 Kva utfordrar samarbeidet for enkeltbarn mellom einingane?

Dette forskingsspørsmålet handlar om kva utfordringa kommunalleiarane ser i høve tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren. Korleis påverkar utfordringane jobben til kommunalleiarane og kva gjer dei for å møte desse utfordringane?

8.3.1 Prioriteringar

Funna i studien tyder på at prioritering av tid til tverrfagleg samarbeid er ei sentral utfordring. Det kan sjå ut til at kommunalleiarane strevar med å få einingane til å prioritere tid på tverrfagleg samarbeid som dei ikkje sjølv etablerer eller sjølv vil ha direkte nytte av i sin arbeidskvardag. Kommunalleiarane opplever at dersom problemstillinga til barnet ikkje direkte rører ved eininga så kan det føre til at den aktuelle eininga ikkje prioriterer møtet. Eit anna moment som vert trekt fram er at den eininga som har koordinatorrolla i samarbeidet ikkje legg til rette for interessene til dei andre i einingane. Det kan ut i frå det informantane fortel virke som at samarbeidsgruppa i desse tilfella ikkje har felles mål, eller kommuniserer godt, slik teoriar om samstyring seier er ein føresetnad for at tverrfagleg samarbeid skal fungere (Røiseland & Vabo, 2016). Dei ulike einingane vil ha ulik forståing av kva som er «barnet sitt beste», og kva tiltak som skal nyttast, og dersom dei ikkje kommuniserer ut sine vurderingar og synspunkt, vil det bli vanskeleg å einast. Det er og viktig at einingane klarar å ta stilling til dei andre einingane sine synspunkt. Deling av kunnskap, som kan føre til at deltakarane får ei breiare forståing om kva som er mogleg å oppnå, er sentralt i teori om samstyring (Røiseland & Vabo, 2016).

Ut i frå det kommunalleiarane fortel så har ein ikkje lukkast med å skape dei uformelle arbeidsfordelingane, som Abbot (1988) omtalar for teigdeling. Einingane held framleis på sin profesjonelle *jurisdiksjon*. Funna tilseier og at i samanheng med prioritering av tid så er forskjellane mellom einingane store, og at dei vil ha det på sin måte, eller så får det vere. Dette fører til konflikt mellom einingane. Abbott (1988) omtalar denne forma for konflikt som *jurisdiksjonell konflikt*, og at einingane får ei revirtenking, som vil seie at dei er mest opptekne av å beskytte sin eigen jurisdiksjon, altså kontroll over arbeidsområde, framfor å få det tverrfaglege samarbeidet til å fungere. Den manglande endringsviljen kan og tolkast som *sektorforsvar* (Jacobsen, 2004).

På den eine sida er det fint at kommunalleiarane er klar over denne problemstillinga, og dei syner gode refleksjonar kring tema. Ein kan seie at kommunalleiarane er klar over at endring

tek tid, og at dei let dei tilsette få denne tida. Kommunalleiarane si oppfatning samsvarar med omgrepet «habitus», og kva som føl med i høve endring av arbeidsmåtar, som Aamodt (2012) syner til i si forskning. Men på den andre sida kan det og stillast spørsmål ved at kommunalleiarane trass dette, ikkje involverer seg meir i å få ei endring i etablerte kulturar som kan vere barrierar mot samarbeid.

Samtidig syner funna frå studien at kommunalleiarane brukar mykje tid på arbeidet med personale. Manglande vilje til medverknad og personalgnissingar kan ta mykje tid frå kommunalleiarane. Det vert beskrive som eit kontinuerleg arbeid. Å skulle knyte einingane saman i eit fungerande tverrfagleg samarbeid vert i samstyringa og trekt fram som ei sentral utfordring. Banda som held aktørane samla må skapast og aktivt vedlikehaldast (Røiseland & Vabo, 2016).

8.3.2 Teieplikt

Eit sentralt funn i studien er oppfatninga av teieplikta og den sine avgrensingar.

Kommunalleiarane såg ikkje på teieplikta i seg sjølv som ei utfordring, men dei tilsette si oppfatning av den. Kommunalleiarane opplevde at dei tilsette vegra seg for å dele informasjon i frykt for å seie for mykje eller dele informasjon med nokon dei ikkje har lov å dele den med. Kunnskapen og etablerte praksisar i høve teieplikt ser her ut til å spele ei rolle. Det vert i arbeidet med teieplikta viktig å avklare om det er usikkerheit kring regelverket, eller om teieplikta vert nytta som eit middel for å nytte seg av retten til å tie (Jacobsen, 2004). I dette arbeidet vert felles rutinar for informasjonsdeling viktig. Kommunalleiarane som hadde BTI modell har sett dette meir i system, enn kommunalleiarar som ikkje har denne modellen. Modellen har ulike nivå, med forklaring på kva dei skal gjere vidare når dei har ei bekymring og kven dei skal dele bekymring med. Tidleg i dette systemet kjem det opp at dei skal be foreldra om samtykke for å samarbeide på tvers av einingane. Barnevernloven (1992) er tydeleg på at dersom ein er uroa for eit barn så skal ein, uavhengig av teieplikta, gi beskjed til barneverntenesta. Det at einingane vegra seg for å ta kontakt, både med barneverntenesta og med andre, kan vere eit eksempel på at dei tilsette ikkje har tilstrekkeleg med kunnskap om regelverket knytt til teieplikt og kva ansvar som faktisk ligg på dei.

Nokre kommunalleiarar seier dei veit at einingar i oppvekstsektoren ikkje melder til barnevernstenesta fordi dei er redde for å øydelegge samarbeidet med foreldra. Ein kommunalleiar har teke tak i denne utfordringa, og aktivt sett i verk tiltak for å betre

meldingspraksisen i kommunen, slik at barna får den hjelpa dei har behov for. Arbeidet har i hovudsak handla om å auke fokuset på at barnevetenesta er ein hjelpeinstans og ein samarbeidspart. Den aktuelle kommunalleiaren syner til at tiltaka har hatt effekt, og at barnevernstenesta i dag er ein like naturleg samarbeidspart som til dømes PPT. Den manglande informasjonsdelinga kan få konsekvensar for barna, som det vart lagt fram døme på av ein kommunalleiar sjølv. Kommunalleiarane peikar og på at foreldre kan bli frustrerte over at kommunen ikkje klarar å hjelpe barnet deira, og at teieplikta vert eit hinder for å gi barnet god nok oppfølging.

Det kan ut i frå desse funna sjå ut til at kommunalleiarane har ein jobb å gjere i høve det tverrfaglege samarbeidet som inkluderer barnevernstenesta. Både i rapporten frå Helsetilsynet (2019) og forskinga til Ellingsen et al. (2015) syner at kontakten som barnevernstenesta har med dei ulike einingane har tyding for meldingspraksisen. Tettare kontakt fører til at barnevernstenesta får melding om barn på eit tidlegare tidspunkt, og innhaldet i meldingane er godt utforma. Terskelen for å ta kontakt og drøfte saker med barnevernstenesta går og ned når einingane har kjennskap til kven som jobbar i barnevernstenesta og korleis dei jobbar. (Ellingsen et al., 2015).

8.3.3 Tverrfagleg samarbeid mellom kommunalleiarar

Funna syner og at det ligg utfordringar kring tverrfagleg samarbeid og på kommunalleiar nivå, i tillegg til mellom einingane. Kommunen si organisering kan føre til at ei sak angående eit enkeltbarn fell inn under ansvarsområde til både kommunalleiaren for helse og kommunalleiaren for oppvekst. Informantane sa at når dei skulle over i ein anna kommunalleiar sitt ansvarsområde så vart det vanskelegare å handtere, og det var ikkje alltid klart kven av dei to kommunalleiarane som hadde ansvaret. Dette er den same problematikken som ein har på einingsnivå, som ein vil løyse med tverrfagleg samarbeid. Kommunalleiarane sa og at dei ikkje alltid erfarte at den andre kommunalleiaren prioriterte tverrfagleg samarbeid, og at arbeidet med å bryte ned barrierar og finne nye måtar å jobbe på er like viktig for kommunalleiar nivå som for einingane. Det kan virke som at *jurisdiksjon og revirtenking* som Abbott (1988) skriv om, er like aktuelt for leiarnivå som for einingane. Når problemstillingane til barna er sektoroverstigande som dei ofte er, så kan det føre til at ansvaret vert liggande i «gråsona» (Jacobsen, 2004). Leiing og styring av kommunalleiarane vert derfor aktuell, og ein kan sjå på utfordringa ut i frå eit samstyringsperspektiv.

I tillegg til den uklare ansvarsfordelinga så syner funna i studien at nokre kommunalleiarar ikkje har kunnskap eller innsyn i arbeidet til barnevernstenesta. Det vert sagt at sidan ansvaret ligg til anna kommunalleiar så skal ikkje han ha noko formelt med dei å gjere. Tilføring av ny kunnskap og opplæring vert trekt fram av teori om samstyring som viktig for å få tverrfagleg samarbeid til å fungere (Røiseland & Vabo, 2016). Det kan synast at kommunalleiarane og kan ha behov for opplæring i tverrfagleg samarbeid, til liks med einingane. At kommunalleiarane prioritera å delta på fellessamlingane som vert arrangert i kommunen kan vere eit godt tiltak.

Ein av kommunalleiarane, Liva, seier at barnevernleiaren er den einaste av einingsleiarane ho ikkje kan påverka. Som kommunalleiar har ikkje ho mynde til å overprøve barnevernleiaren sine avgjerder. Ein anna kommunalleiar, Audun, seier at han ikkje kjenner til barneverntenesta og deira arbeid, at barneverntenesta ikkje inngår i han sitt ansvarsområde, og at han derfor ikkje skal vite så mykje om dei. Desse funna tyder på at maktomgrepet som Hesjedal (2017) trekk fram i sin artikkel er reelt også ovanfor kommunalleiarane sjølve. Ut i frå funna i min studien kan det sjå ut til at makta til barneverntenesta spelar ei rolle for korleis kommunalleiarane forhold seg til eininga, og det kan tenkast at tiltaka til barneverntenesta kan få forrang framfor dei andre einingane, med utgangspunkt i at kommunalleiaren kan påverka dei andre einingsleiarane, men ikkje barnevernleiaren.

9.0 Avslutning

I følge funna i studien kan det sjå ut til at det er mykje fokus på tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren. Kommunalleiarane er tydelege på at ein er avhengig av tverrfagleg samarbeid for å kunne sikre at barn får gode og heilheitlege tenester. Studien syner at det er variasjon mellom korleis kommunalleiarane stiller seg til involvering i samarbeidet for enkeltbarn, men at dei er klar på at dei har det overordna ansvaret. Mykje av deira rolle handlar om å legge til rette for at einingane skal kunne praktisere tverrfagleg opplæring, og gi einingane dekning for at det er slik ein skal jobbe i sektoren. Utarbeiding av rutinar, fellessamling og fagleg opplæring var noko av det kommunalleiarane såg på som viktig tiltak i høve tverrfagleg samarbeid. Ut i frå funna så kan det virke som at kommunalleiarane som har innført BTI modell har ei større grad av formalisering av det tverrfaglege samarbeidet, både knytt til innføring av tiltak og av fagleg opplæring, i forhold til kommunane utan. Det kan tyde på at kommunalleiarane i kommunane utan BTI har ei meir uformell leiing av det tverrfaglege samarbeidet, og at større grad av ansvaret er lagt på einingsnivå.

Teieplikta ovanfor dei andre einingane utpeikar seg som eit hinder som kommunalleiarane må jobbe med å bryte ned. Det er når einingane snakkar saman og aktivt deler informasjon at ein får til det gode tverrfaglege samarbeidet i høve enkelt barn i oppvekstsektoren. Sjølvve trekk kommunalleiarane fram at det er når einingane snakkar med kvarandre, istaden for til kvarandre, at ein kan lukkast med tverrfagleg samarbeid

Funna i studien syner at det kan vere ein mangel i høve leiing frå kommunalleiar til koordinator for det tverrfaglege samarbeidet. Det hadde vore interessant å undersøke om dette faktisk er tilfelle i ein eigen studie. Det hadde og vore aktuelt å sett nærare på fokuset som kommunalleiinga, og kommunen som heilheit, hadde på leiarrolla i tverrfagleg samarbeid, korleis dei legg til rette for opplæring knytt til leiarrolla. Til liks med Lone og Værnor (2019) så peikar funna i min studie på at det kan være ein fordel å ha fokus på erfaring og kunnskap om tverrfagleg samarbeid, i tillegg til fagområde, ved rekruttering av nyttilsette.

Litteraturliste

- Abbott, A. (1988). *The system of professions : an essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- Aspøy, A. (2018). Byråkratiske og katastrofale blindsoner. *Stat & Styring*, 28(3), 16-17.
- Aspøy, A. (2020). Skandalene roper etter kontroll. *Stat & Styring*, (01), 38-41.
- Barne-likestillingsdepartementet. (2017). *Endringer i barnevernloven (barnevernsreform)* (Prop.73 L). <https://www.regjeringen.no/contentassets/67954c9d29dd4c0ca3134e0931f32fdc/no/pdfs/prp201620170073000dddpdfs.pdf>
- Barnehagelova. (2005). *Lov om barnehager*. I 2005 hefte 8. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64?q=barnehagelova>
- Barnevernloven. (1992). *Lov om barneverntjenester* (I Nr. 15). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100>
- bomlo.kommune.no. (2021). *Om bruk av Stafettloggen*. Henta 24.05.2021 frå <https://bomlo.betreinnsats.no/om-bruk-av-stafettloggen/>
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre : om design av samfunnsvitenskaplege forskingsprosjekt*. Universitetsforl.
- Ellingsen, D., Pettersen, K.-S., Andersen, L. & Viblemo, T. E. (2015). *Terskler i barnevernet* (Bd. 7/2015). Arbeidsforskningsinstituttet.
- forandningsfabrikken.no. (2021). *Om forandningsfabrikken*. Henta 26.05.2021 frå <https://forandningsfabrikken.no/om-ff?fbclid=IwAR2rUSrv8oyKQzYwkE3SiYxIK1pHh8cugwyZPsyXKm-qmWI1NzJXCIL3g0U>
- Forebygging.no. (2018). *Hva er BTI?* Henta 13.04.2021 frå <http://tidliginnsats.forebygging.no/Aktuelle-innsater/BTI/Hva-er-BTI/Hva-er-BTI/>
- Helse-omsorgstenesteloven. (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m.* (I 2011 helte 6). https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30#KAPITTEL_1
- Helsetilsynet. (2019). Det å reise vasker øynene. https://www.helsetilsynet.no/globalassets/opplastinger/publikasjoner/rapporter2019/helsetilsynet_rapport_unummerert_gjennomgang_106_barnevernsaker.pdf
- Hesjedal, E. (2017). Tverrprofesjonelt samarbeid i ansvarsgrupper for utsette barn i lys av etisk fordring og instrumentalistisk mistak. *Norsk pedagogisk tidskrift*, (4), 304-314. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2987-2017-04-03>
- Jacobsen, D. I. (2004). Hvorfor er samarbeid så vanskelig? Tverretatelig samarbeid i et organisasjonsteoretisk perspektiv. I P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker : tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg. utg.). Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- kongsberg.kommune.no. (2021). *BTI - Bedre tverrfaglig innsats for barn og unge*. Henta 24.05.2021 frå <https://kongsberg.kommune.no/innhold/oppvekst/oppvekstkontoret/bti---bedre-tverrfaglig-innsats/>
- Kuhnle, S. & Kildal, N. (2018). Velferdsstatens idegrunnlag i perspektiv. I T. I. Romøren (Red.), *Den Norske velferdsstaten* (5. utg. utg.). Gyldendal.
- Kunnskapsdepartementet. (2019). *Tett på - tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO* (Meld. St. 6). <https://www.regjeringen.no/contentassets/3dacd48f7c94401ebefc91549a5d08cd/no/pdfs/stm201920200006000dddpdfs.pdf>
- Lone, J. A. & Værnor, K. E. (2019). Samarbeidskultur på oppvekstfeltet i norske kommuner. *Stat & Styring*, (03), 61-64.
- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 5(2), 145-174.

- NOU 2009:22. (2009). *Det du gjør, gjør det helt. Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/a0ba82b642e343b890b94b7314b0a4e4/no/pdfs/nou200920090022000dddpdfs.pdf>
- Opplæringslova. (1998). *Lov om grunnskolen og den videregående opplæringa*.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61?q=oppl%C3%A6ringslova>
- rvts.no. (2021). *Om RVTS*. Henta 24.05.2021 frå <https://rvts.no/om-rvts>
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring : governance på norsk* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl.
- ssb.no. (2021). *Standard for klassifisering av kommuner etter innbyggertall*. Henta 02.06.2021 frå <https://www.ssb.no/klasse/klassifikasjoner/115>
- Statped.no. (2021). *Tidlig innsats*. Henta 24.05.2021 frå <https://www.statped.no/temaer/tidlig-innsats/>
- Støkken, A. M. (2019). *Tjenesteutvikling ved ulike former for samarbeid* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.
- Vabo, S. I. & Vabø, M. (2014). *Velferdens organisering*. Universitetsforl.
- Vangen, S., Hayes, J. P. & Cornforth, C. (2015). Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations. *Public Management Review*, 17(9), 1237-1260.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.903658>
- Ødegård, A. & Willumsen, E. (2011). Felles innsats eller solospill? – En kvalitativ studie om tjenesteyteres samarbeid omkring barn og unge. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, (04), 189-199.
- Aamodt, L. G. (2012). Forholdet Barnevern – BUP – sett i lys av Pierre Bourdieus teori om maktforhold og dominans. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, (01-02), 49.

Masteroppgåva byggjer på prosjektskissa eg leverte som eksamen i kurs *ME6-501*

Forskinsdesign og metode vår 2020. Delar av teksten i kapittel 1, 3, 4 og 5 er derfor henta frå den innleverte eksamen.

Vedlegg 1:

6/8/2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Samarbeid til barnets beste. Kommuneleinga si erfaring med tverrfagleg samarbeid for enkeltbarn i oppvekstsektoren

Referansenummer

217158

Registrert

15.10.2020 av Marie Bukholm - 234737@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Monika Reime, monika.alvestad.reime@hvl.no, tlf: 95195770

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marie Bukholm, marie_bukholm@hotmail.com, tlf: 91362636

Prosjektperiode

15.10.2020 - 31.12.2021

Status

27.10.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

27.10.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 27.10.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Microsoft Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2:



Høgskulen
på Vestlandet

Vil du delta i forskingsprosjektet

”Samarbeid til barnets beste. Kommuneleiinga si erfaring med tverrfagleg samarbeid for enkeltbarn i oppvekstsektoren”?

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit forskingsprosjekt. I dette skrivet gir me deg informasjon om måla for prosjektet og kva deltaking vil innebære for deg.

Føremål

Formålet med prosjektet er å finne ut meir om kommuneleiinga sitt syn og erfaring med tverrfagleg samarbeid i oppvekstsektoren. Eg vil intervjuje seks leiarar frå tre forskjellige kommunar. Eg er student på masterprogrammet organisasjon og leiing ved Høgskulen på Vestlandet og forskingsprosjektet er ein del av mi masteroppgåve.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Forsteamanuensis Monika Reime frå Høgskulen på Vestlandet, institutt for samfunnsvitskap, er rettleiar og ansvarleg for prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Eg ynskjer å intervjuje leiarar frå tre ulike kommunar, med treleiar modell. Eg har føretatt eit strategisk utval av deltakarar som kan ha informasjon for å belyse tema for min studie. Kriteria er at du er kommunalleiar, direkte under rådmann, og med ansvar for einingsleiar for anten barnevern, skule og barnehage, eller ansvar for einingsleiar til helsestasjon. Du skal ha vore i stillinga i minimum to år og kommunen må ha ansvar for barneverntenesta, det vil seie at det ikkje er interkommunalt med leiinga i anna kommune.

Kva inneberer det for deg å delta?

Du blir med dette invitert til å delta i eit intervju som vil ta om lag 1 time. Det vert tatt lydopptak av intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Om du vel å delta, kan du når som helst trekkja samtykket tilbake utan grunngjeving. Alle opplysningar om deg vil då bli anonymisert. Det vil ikkje ha nokon negative konsekvensar for deg om du ikkje vil delta, eller seinare vel å trekke deg.

Ditt personvern – korleis me oppbevara og brukar dine opplysningar

Eg vil kun nytte opplysningane om deg til føremålet eg har fortalt om i dette skrivet. Eg behandlar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Dei som har tilgang til data vil være prosjektansvarleg/rettleiar og student
- Namnet og dine kontaktopplysningar vil bli erstatta med ein kode som vert lagra på eiga namneliste åtskild frå øvrige data. Datamaterialet blir lagra på passordbeskytta mappe, jf. HVL sine retningslinjer.
- Både deltakarar i studia og kommunenamn vert anonymisert. :
 - Informasjon frå avtalar, planar og styringsdokument frå kommunen din vil bli omtalt med kodar i den publiserte masteroppgåva.
 - I den publiserte masteroppgåva vil deltakarane og bli omtala anonymisert og personopplysningane vil ikkje vera sporbare.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttast innan 31.12.2021. Kodelista med ditt namn og nummer vert då destruert og data vil bli oppbevart i anonymisert form i passordbeskytta eining som berre eg har tilgang til.

Dine rettigheter

Så lenge du kan bli identifisert i datamaterialet, har du rett til

- innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg,
- å få retta personopplysningar om deg,
- få sletta personopplysningar om deg,
- få utlevert ein kopi av dine personopplysningar (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombodet eller datatilsynet om handsaming av dine personopplysningar.

Kva gir oss rett til å handsame personopplysningar om deg?

Me handsamar opplysningar om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag frå Høgskulen på Vestlandet har NSD-Norsk senter for forskingsdata AS vurdert at handsaming av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernreglementet.

Kvar kan eg finne ut mer?

Om du har spørsmål om studien, eller ynskjer å nytta deg av dine rettar, ta kontakt med:

- Student: Marie Bukholm, e-post: marie_bukholm@hotmail.com. Tlf.: 91362636
- Rettleiar: Monika Reime, e-post: Monika.Alvestad.Reime@hvl.no. Tlf.: 95195770
- Vårt personvernombud ved Høgskulen på Vestlandet; Trine Anikken Larsen, e-post: Trine.Anikken.Larsen@hvl.no. Tlf.: 91365920
- NSD – Norsk senter for forskingsdata AS, e-post: personverntjenester@nsd.no. Tlf.: 55582117

Tid og stad

Eg håpar du har lyst og moglegheit til å bli intervjua i samband med dette prosjektet!

Eg planlegg å intervjuje i november 2020/januar 2021, og vil kontakte deg på e-post eller telefon for å avtale tid og stad. Av omsyn til smittevern kan intervju gjennomførast på teams eller likande digitale løysingar, dersom det høver seg best slik.

Med vennlig hilsen

Monika Reime
(Forsker/veileder)

Marie Bukholm
(Student)

Vedlegg 3:



Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjonen om prosjektet «samarbeid i oppvekstsektoren, sett frå kommuneleinga sin ståstad», og har fått høve til å stilla spørsmål. Eg samtykker til:

- Å delta i intervju
- at intervjuet vert tatt opp på band eller video

Eg samtykker til at mine opplysningar vert handsama fram til prosjektslutt, 31.12.2021.

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

Vedlegg 4:

«Korleis forstår og handtera kommuneleiarar kravet til samarbeid for det enkelt barn, mellom aktørar i oppvekstsektoren?»

Intervjuguide:

Innleiande spørsmål:

- Informere om ansvar for personvern. Barn og tilsette skal omtalast på generelt grunnlag, og det skal ikkje nemnast ~~navn~~.
- Kan du fortelje om kva stilling du har, og kva ~~ansvarsområder~~ som inngår i di stilling?
- Kor lenge har du jobba i denne stillinga? Og kva er din fagbakgrunn?

Hovuddel:

Kva oppgåver har kommuneleiinga i forhold til ~~tverretattleg~~ samarbeid kring barn i oppvekstsektoren?

- Kan du fortelje om dei ulike samarbeidsformene de har på leiar nivå, der samarbeid knytt til eit eller fleire konkrete barn er tema?
 - Kven har ansvar for å kalla inn/gjennomføre desse møta?
 - Er dette planlagde, faste møter, eller møter som vert ~~avholdt~~ etter behov?
- Kva er arenaene for samarbeid, der eit eller fleire barn er tema?
 - Er det rutinar på kven som tek initiativ til desse samarbeida?
 - Fastsett tid, eller etter behov?
- Korleis har de fokus på opplæring i samarbeid?
- Kva opplever du at utfordrar samarbeidet på leiarnivå og på einingsnivå?
- Korleis opplev du di rolle i forhold til å skape gode samarbeidsarena der enkeltbarn er i fokus?
 - Kva er utfordrande?
- I kva grad er du sjølv deltakande i samarbeidet mellom einingane?

Kva tiltak vert nytta for å legge til rette for samarbeid knytt til det enkelte barn, mellom dei ulike einingane?

- Kva rutinar har kommunen, som du kjenner til, på å etablere/gjennomføre samarbeid mellom einingane, ~~vedt~~ eit konkret barn?
- Kva for kommunikasjonsskanalar har de mellom einingane?

- Kven har ansvar for at samarbeid kring det enkelte barn skal etablerast, og at det fungerer?
- Korleis handtera de samarbeid knytt til enkeltbarn som ikkje fungera?
 - I kva grad får du tilbakemelding på slike samarbeid som ikkje fungera?
 - Kan du gi eit dome?
- Kva må til for at eit samarbeid kring enkeltbarn skal fungere godt, og korleis kan samarbeidet i denne kommunen bli betre?

Korleis opplever kommuneleiarane responsen på samarbeidsinitiativa frå einingane?

- Kva tilbakemeldingar får du frå dine tilsette i hove samarbeid om det enkelte barn mellom einingane?
 - Kva tru du det kan skyldast?
 - Nokre tilbakemeldingar som går igjen?
 - Har du nokre tankar om kvifor dei tilsette opplever det slik?
- Korleis variera erfaringane med samarbeid om enkeltsaker mellom einingane?
 - Nokre einingar som tek større initiativ til samarbeid?
 - Kva tankar har du om at ei eining har meir fordel/utbytte av samarbeid med andre?
 - Kva syn erfara du at dei ulike einingane har på samarbeid?

Avslutningsvis:

- Påstand: « Det er leiar sitt ansvar å utvikle rutinar for samarbeid og informasjonsutvikling mellom involverte aktørar og tenester. Manglande rutinar kan føre til alvorlege feil/svikt og få alvorlege konsekvensar.
- Er det noko meir du ynskjer å sei om temaet?
- Kan eg ta kontakt for oppklarande spørsmål dersom noko er uklart?
- Kan eg nytte data frå dette intervjuet, i anonymisert form, i eit nytt prosjekt ved eit seinare høve?
- Gjenta informasjon om full anonymitet og at materialet vert handtert konfidensielt.