



MASTEROPPGAVE

Samordning av lokale rus- og kriminalitetsforebyggende tiltak (SLT) - En samordningsmodell i offentlig sektor. Erfaringer om samarbeid og iverksettelsesprosesser i nettverkslignende samarbeid samt kunnskap om fordeler og ulemper med samstyring i nettverk.

Coordination of local drug and crime prevention measures (SLT) - A coordination model in the public sector. Experiences of collaboration and implementation processes within networks as well as knowledge of advantages and disadvantages of governance.

Rita Rydheim

Masterstudium i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing og utdanningsleiing.

Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap. Institutt for samfunnsvitskap.

Innleveringsdato 23.10.2020

Forord

Dagen jeg fikk e-post om dette masterstudiet brukte jeg ikke mer enn et minutt på å bestemme meg for å søke. Jeg har ofte erfart hvor utfordrende det er å få til tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid. Jeg manglet også kunnskapen til å forstå hvorfor dette var så vanskelig. En masterstudie i organisasjon og ledelse, helse- og velferdsledelse kunne bidra til å skaffe meg kunnskap om organisasjon og ledelse generelt, men også gi meg mulighet til å bedre forstå hvordan vi kan oppnå helhetlig tenkning og bedre tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid i oppvekst- helse- og sosialfaglig arbeid.

Et fire-års deltidsstudie stod for tur og opplevelsen av å bite seg fast og håpe på det beste, var ikke en sjelden følelse disse fire årene. Du skal kombinere jobb og privatliv med studier som krever mye oppmerksomhet. Ja, mye er forsaket disse årene og jeg tror de rundt meg har nådd en metning når det kommer til min frustrasjon for all tiden dette studiet har tatt. Ei kjær venninne sa hver gang det toppet seg: *«Men tenk hvor heldig du er da, som bor i et land hvor du kan få gratis utdanning og hvor arbeidsgiver har tilrettelagt etter beste evne»*. Så klart har hun rett og hver gang jeg måtte forsake snødekte fjell og varme vårdager, måtte jeg minne meg selv om disse ordene.

Jeg har lært utrolig mye disse årene og jeg er svært takknemlig for støtten fra mine omgivelser til å jobbe med masteroppgaven og studiet generelt. Kjære dere, det hadde ikke gått uten denne støtten.

Jeg vil også takke mine informanter som delte sine erfaringer og ryddet plass til meg i sin kalender. Dere gav meg et enestående innblikk i SLT-arbeidet og deres arbeidshverdag. Sist, men ikke minst vil jeg takke min tålmodige og dyktige veileder, Olina Kollbotn som har motivert og inspirert meg med sine konstruktive tilbakemeldinger i min masteroppgave.

SAMMENDRAG

Bakgrunn: Det har de siste tretti år foregått en utbygging av velferdsstaten med økte tilbud og tjenester i samfunnet. Det har også oppstått en fragmentering av velferdstjenestene som et resultat av NPM. Parallelt med dette er det økning av sammensatte og komplekse samfunnsproblemer også kalt «wicked problems». Dette skaper et behov for koordinering og er årsaken til at ulike tjenester organiserer seg i form av nettverk. SLT-modellen (Samordning av lokale rus- og kriminalitetsforebyggende tiltak) er et eksempel på denne type samarbeid. Styringsideologien i slike nettverk blir omtalt som «governance», men er i Norge oversatt til samstyring.

Formål: Formålet med denne studien er å undersøke fremmende og hemmende faktorer for samarbeid og iverksettingsprosesser mellom flere likeverdige aktører, og der jeg bruker SLT-modellen som empirisk case. Ut fra hva jeg finner om hvordan dette fungerer i SLT modellen, ønsker jeg også å drøfte mulige fordeler og ulemper som kan ha relevans for samstyring i nettverk som styringsform.

Problemstilling: Følgende problemstilling er valgt for oppgaven:

«Hvordan erfarer SLT-koordinatorer at SLT-modellen bidrar til å fremme samarbeid og gode iverksettingsprosesser og hva virker hemmende for samarbeidet?» Hvilken kunnskap kan dette gi om fordeler og ulemper med samstyring i nettverk?

Metode: I tilnærmingen til mine empiriske funn har jeg benyttet meg av en kvalitativ forskningsmetode ved hjelp av intervjuer. Jeg ønsket en utdypende forståelse av SLT-modellen med variasjon fra ulike kommuner som gjorde at jeg valgte et flercasestudie. Mitt utvalg var SLT-koordinatorer fra fire ulike kommuner i Norge. I analysen har jeg i hovedsak brukt temabasert analyse (Thagaard, 2018).

Resultat: Studiet sine funn viser at SLT-modellen i all hovedsak fremmer tverrfaglig samarbeid og gode iverksettingsprosesser ved at treffpunkter for deling av kunnskap forekommer i alle nivåene og mellom nivåene i SLT-modellen. Samtidig viser funnene at arbeidet er basert på likeverd og frivillighet uten at noen av aktørene har myndighet til å bestemme over andre. Dette kan være en hemmende faktor for å få ting gjennomført. I tillegg viser dette seg også å gjøre samarbeidet sårbar, da partene selv bestemmer om de skal delta på de avtalte møtene eller ikke. Funnene viser tydelig at samstyringen i SLT-nettverket er avhengig av SLT-koordinatorens drivkraft i alle nivå for å ivareta viktige prosesser i arbeidet. Denne graden av avhengighet er med på å gjøre SLT-modellen og samstyring i slike nettverk sårbar hvis gruppeleder uteblir over tid.

SUMMARY

Background: In the last thirty years, there has been a development of the welfare state with increased services available to society. There has also been a fragmentation of welfare services as a result of NPM. In parallel with this, there is an increase in complex societal problems also called “wicked problems”. This creates a need for coordination and co-operation and is the reason why various services organize themselves in the form of networks. The management ideology in such networks is referred to as governance, but in Norway it has been translated as “samstyring”.

Purpose: The purpose of this study is to investigate promoting and inhibiting factors in cooperation and implementation processes among several equal actors. I am using the SLT-model as an empirical case. Based on what I find about how this works in the SLT-model, I also want to discuss possible advantages and disadvantages that may be relevant for governance as a form of management.

Current problem: The following problem is selected for the assignment:

"How do SLT coordinators find that the SLT-model helps promote collaboration and good implementation processes and what works to inhibit collaboration? What knowledge can this provide about the advantages and disadvantages of governance?"

Method: In my approach to my empirical findings, I have used a qualitative research method through interviews. I wanted an in-depth understanding of the SLT-model with variation from different municipalities which made me choose a multi-case study. My sample was SLT-coordinators from four different municipalities in Norway. In the analyses, I have mainly used theme-based analysis (Thagaard, 2018)

Results: The study’s findings show that the SLT-model mainly promotes interdisciplinary collaboration and good implementation processes. This is because of the meetings in every level where people share their knowledge. The knowledge is also shared between the levels in the SLT-model. At the same time, the findings show that the work is based on equality and voluntariness without any of the actors having the authority to decide over others. This can be a limiting factor in getting things done. In addition, this also turns out to make the collaboration vulnerable, as the parties themselves decide whether or not to attend the agreed meetings. The findings clearly show that the governance in the SLT-network depends on the SLT-coordinator’s driving force at all levels to take care of important processes in the work. This degree of dependence helps to make the SLT-model and governance in such networks vulnerable if the groupleader is absent over time.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INTRODUKSJON.....	s. 1
1.1. Innledning.....	s. 1
1.2. Formål, problemstilling og forskningsspørsmål.....	s. 2
1.3. SLT – en samordningsmodell i offentlig sektor.....	s. 3
1.4. Bakgrunn og kontekst.....	s. 5
1.5. Kunnskap på feltet - relevant forskning.....	s. 8
1.6. Oppgavens oppbygging.....	s. 11
2. TEORETISKE PERSPEKTIV.....	s. 13
2.1. Institusjonelt perspektiv.....	s. 13
2.2. Uregjerlige problem.....	s. 14
2.3. Systemteoretisk perspektiv.....	s. 15
2.4. Koordinering, samarbeid, samhandling og samordning.....	s. 16
2.5. Arbeidsdeling og spesialisering.....	s. 18
2.6. Samarbeid i nettverk.....	s. 19
2.7. Gruppeledelse i nettverklignende samarbeid.....	s. 22
2.8. Evalueringsteori.....	s. 23
3. METODISK TILNÆRMING.....	s. 25
3.1. Forskningsdesign og overordnet formål.....	s. 25
3.2. Kvalitativt forskningsintervju.....	s. 26
3.3. Framgangsmåte i analyseprosessen.....	s. 30
3.4. Forforståelse.....	s. 31
3.5. Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	s. 31
3.6. Forskingsetiske krav.....	s. 33
4. EMPIRISKE FUNN.....	s. 35
4.1. Organisering av SLT-modellen med «gullstandarden» som utgangspunkt.....	s. 36
4.2. SLT-koordinator - bakgrunn og drivkraft for å søke denne jobben.....	s. 39
4.3. SLT-koordinatorens rolle i de ulike nivåene i SLT-modellen.....	s. 40
4.4. Iverksettelsesprosesser av SLT-tiltak.....	s. 50
4.5. Evalueringsrutiner i SLT-arbeidet.....	s. 63
4.6. Oppsummering empiriske funn.....	s. 66
5. DRØFTING.....	s. 77

5.1. Fremmede og hemmende samarbeidsfaktorer i SLT-modellen.....	s. 78
5.2. Fremmede og hemmende faktorer ved iverksetting av SLT-tiltak.....	s. 87
5.3. Fremmede og hemmende samarbeidsfaktorer for SLT-modellen i sin helhet	s. 94
5.4. Fordeler og ulemper med samstyring.....	s. 97
6. KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING.....	s. 103
6.1. Sammendrag av empiriske funn.....	s. 103
6.2. Videre forskning.....	s. 107
7. LITTERATURLISTE.....	s. 109

VEDLEGG

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Informasjonsskjema

TABELLER:

Tabell 1: Ulike typer samstyring (Røiseland og Vabo, 2008)	s. 7
Tabell 2: Formaliseringsgrad av samstyring (Røiseland og Vabo, 2008)	s. 7
Tabell 3: SLT- modell – organisering.....	s. 37
Tabell 4: SLT-koordinator – bakgrunn.....	s. 39

FIGURER:

Figur 1: Samarbeid (Axelsson & Axelsson, 2006)	s. 20
--	-------

MODELLER:

Modell 1: Organiseringsprosessen (Jacobsen, 2004).....	s. 18
--	-------

1.0 INTRODUKSJON

Deler av kapittel 1 er hentet fra min eksamensoppgave i kurs SA6-409-1 18V Politikk, styring og endring i helse- og velferdssektoren, 5. semester 2018.

Teksten er hentet fra s. 4-9 og er delvis omarbeidet.

Deler av kapittel 1, 2 og 3 er hentet fra min eksamensoppgave i kurs ME6-501-1 18H - Forskningsdesign og metode, 6. semester 2019. Teksten er hentet fra s. 2-22. Noen av tekstene er brukt dirkete, mens andre tekster er delvis omarbeidet.

1.1 Innledning

Utbyggingen av velferdsstaten har medført at stadig flere tjenester har kommet til, og med dette økt behovet for koordinering, samhandling og samarbeid. Den enorme samfunnsutviklingen de siste tretti år og den økte globaliseringen har også skapt mer sammensatte og komplekse problem i samfunnet. Parallelt med dette har New Public management (NPM), hvor offentlig sektor adopterte den mål- og resultatstyrte tilnærmingen fra privat sektor, ført til en fragmentering av tjenester i offentlig sektor, for eksempel gjennom to-nivå organisering og resultatenhetsmodellen, som har gjort at tjenester har sine egne budsjett og uten overordnede koordinerende lederskap (Røiseland og Vabo, 2016, s.20). Som resultat av dette noe kompliserte landskap, ble det behov for å samordne tjenestene blant annet ved hjelp av partnerskap og nettverkslignende samarbeid. Ved hjelp av slike samarbeidene nettverk sier Røiseland og Vabo (2016) at tjenestene blir bedre i stand til å yte sømløse tjenester til innbyggerne. Axelsson & Axelsson (2006) sier i sin artikkel at slike nettverk kan utvikle løsninger vi ikke trodde eksisterte på komplekse og sammensatte problem. Styringsideologien i disse nettverkene blir omtalt som «governance» og er hos Røiseland og Vabo, (2008) oversatt til samstyring. Samstyring skal bidra til å minske avstanden mellom tjenestene og øke samarbeidet mellom dem (ibid, 2008). Med denne inspirasjonen fra faglitteraturen i tillegg til egne erfaringer fra feltet har jeg fattet interesse for samstyring og hvordan dette kan løse utfordringen med økt fragmentering av tjenester parallelt med økte sammensatte og komplekse samfunnsproblem.

For å illustrere styringsformen empirisk vil jeg i denne studien undersøke en samordningsmodell i offentlig sektor. Samordning av lokale rus- og

kriminalitetsforebyggende tiltak (SLT) er en modell som skal samordne tiltak for å forebygge rus og kriminalitet blant barn og unge. Jeg vil utforske hvordan SLT-modellen bidrar til tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid og hvordan den aktiverer offentlig sektor og frivillige lag og organisasjoner i dette forebyggingsarbeidet.

I dette kapittelet presenteres formålet med oppgaven og problemstillingen jeg har formulert for oppgaven. Det vil bli gitt en introduksjon av SLT-modellen samt en redegjørelse for bakgrunn og kontekst for oppgaven. Under kontekstdelen vil bakgrunnen for samstyring og samstyringsideologien bli presentert. Tidligere forskning fra området og oppgavens oppbygning vil bli presentert helt til slutt.

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne studien er å undersøke fremmende og hemmende faktorer for samarbeid og iverksettingsprosesser mellom flere likeverdige aktører, og der jeg bruker SLT-modellen som empirisk case. Ut fra hva jeg finner om hvordan dette fungerer i SLT modellen, ønsker jeg også å drøfte mulige fordeler og ulemper som kan ha relevans for samstyring som styringsform i nettverk.

Problemstilling jeg har valgt for oppgaven er følgende:

«Hvordan erfarer SLT-koordinatorer at SLT-modellen bidrar til å fremme samarbeid og gode iverksettingsprosesser og hva virker hemmende for SLT-arbeidet? Hvilken kunnskap kan dette gi om fordeler og ulemper med samstyring i nettverk?»

For å utdype oppgavens problemstilling har jeg utformet fem forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene skal gi meg innblikk i SLT-koordinatorens rolle og dens betydning for SLT-arbeidet. De skal også gi tilgang til SLT-koordinatorens mening rundt fremmende og hemmende samarbeidsfaktorer i SLT-nettverket samt vurderinger de gjør seg rundt iverksettingsprosessene i SLT-arbeidet. Mitt fjerde forskningsspørsmål handler om SLT-koordinatorenes erfaringer med evaluering i SLT-nettverket. Jeg har også tatt med et femte forskningsspørsmål om fordeler og ulemper med samstyring som styringsform. Dette forskningsspørsmålet skal bli forsøkt svart på i drøftingsdelen, basert på funn fra forskningsspørsmål 1-4.

Forskningsspørsmålene er formulert på følgende vis:

1. *Hvordan erfarer SLT-koordinatorene sin egen rolle i SLT arbeidet?*
2. *Hva mener SLT-koordinatoren bidrar til å fremme samarbeid i nettverket, og hvilke faktorer mener de gjør samarbeidet vanskelig?*
3. *Hvordan vurderer SLT-koordinatorene iverksettingsprosessene som vellykket eller mindre vellykket i SLT-arbeidet?*
4. *Hvordan erfarer SLT-koordinatorene at SLT-tiltak blir evaluert?*
5. *Hvilken kunnskap gir studien om fordeler og ulemper med samstyring som styringsform i nettverk?*

1.3 SLT - en samordningsmodell i offentlig sektor

SLT er en samordningsmodell for lokale, forebyggende tiltak mot rus og kriminalitet. Modellen skal bidra til å skape en felles strategi mellom politi, kommune og andre lokale virksomheter som jobber med barn og unge (Bugge, Halvorsen, Harviken, Sæther, Skedsmo & Ørslie, 2011). Forebygging av kriminalitet er sammensatt og påvirkes av blant annet velferdssystemets fungering, familierelasjoner, skole og oppvekstvilkår (Gundhus, Egge, Strype, & Myhrer, 2008, s. 28). SLT skal sikre at de ressurser som allerede finnes hos tjenester og organisasjoner i lokalsamfunnet blir mer samkjørt og målrettet. Hvis alle som driver forebyggende arbeid har tett kontakt med hverandre, er forventningen at utsatte barn og unge får raskere, mer helhetlig og bedre tilpasset hjelp. De forebyggende ressursene som finnes i lokalsamfunnet skal utnyttes best mulig i et koordinert samspill (Bugge, et.al., 2011). SLT bygger på erfaringer fra det tverrfaglige kriminalitetsforebyggende arbeidet i Danmark som var et samarbeid mellom sosial- og sunnhetsforvaltningen, skole og fritidsforvaltningen og politiet. Samarbeidet ble kalt SSP (Gundhus et. al., 2008 s. 42). Det Kriminalitetsforebyggende råd (KRÅD) tok initiativ til å opprette «Samordning av lokale kriminalitetsforebyggende tiltak» (SLT) i Norge i 1989 og startet et tre-årig prosjekt i syv kommuner (ibid, s. 23). KRÅD utarbeidet retningslinjer for SLT-arbeidet i kommunene og beskrev den ideelle modellen for «gullstandarden» (ibid, s. 33). Retningslinjene står beskrevet i SLT-håndboken som ble utarbeidet av KRÅD første gang i 2005 (Bugge, et.al., 2011). Modellen er i dag utprøvd av rundt 200 kommuner i Norge (ibid).

SLT-modellens «gullstandard» er en tre-nivå modell og utgjør tilsammen et stort nettverk fra toppledelsen hos kommunen og hos politiet til de som jobber direkte med barn og unge. Modellen er beskrevet i SLT-håndboken (ibid) som viser følgende oppbygning og anbefaling:

- 1. Det styrende nivå:** Består som et minimum av ordfører, rådmann samt høyeste politimyndighet i området. SLT-koordinator er fast deltager i gruppen. Gruppens mandat er å angi klare mål og prioriteringer for det rus- og kriminalitetsforebyggende arbeidet samt inneha nødvendig kunnskap om arbeidsfeltene. Mål og prioriteringer nedfelles i kommunens planarbeid. Gruppen har det avgjørende ord i SLT-arbeidet. Anbefalt møtehyppigheten er 4-6 ganger i året.
- 2. Det koordinerende nivå:** Består av personer med beslutningsmyndighet fra de tjenester som blir naturlig for kommunen å ha med seg. Aktuelle aktører kan være ledere fra barnevern, politi, skole, helse, NAV, PPT, videregående skole, etc. Gruppens mandat er å ha ansvar for den praktiske koordineringen av SLT-arbeidet og i fellesskap avdekke utfordringer i kommunen, finne løsninger, foreslå tiltak som skal koordineres på tvers av tjenestene samt komme med forslag til hvilke av tiltakene som bør evalueres. Det anbefales månedlige møter.
- 3. Det utførende nivå:** Består av alle som er i direkte kontakt med barn og unge og som har en rolle i det rus- og kriminalitetsforebyggende arbeidet i kommunen. Dette kan være offentlige tjenester, kirken, frivillige organisasjoner, private organisasjoner og lokalt næringsliv. Det skal være god kommunikasjon mellom det koordinerende nivå og det utførende nivå for å sikre at målene i det styrende nivå blir omsatt i praktisk handling i det utførende nivå.

SLT-arbeidet koordineres av en SLT-koordinator. Rollen kan variere mellom kommunene, men fire områder er likevel sentrale ansvarsområder (Bugge, et. al., 2011):

1. Identifisere problemområder - SLT-koordinatoren må skaffe nødvendig oversikt over utfordringen i kommunen basert på analyser og erfaringer.
2. Innhente og formidle kunnskap - Styre prosessen med blant annet å igangsette tiltak og få deltagerne i gruppen til å dele nødvendig kunnskap om arbeidsmetoder og tankegang. Kunnskapen må videreformidles til det styrende nivå for at de skal kunne sette inn riktige prioriteringer.
3. Initiere tiltak – Ta initiativ til tiltak med utgangspunkt i utfordringsbildet og ta ansvar for å at gruppen avgir ressurser for de nødvendig tiltak som skal iverksettes. SLT-

koordinator skal være pådriver i en startfase, men ikke være med i gjennomføringsfasen.

4. Bidra til aktiv samordning – Ha jevnlig møter og skape et godt klima for samarbeid samt utvikle felles problemforståelse. Arbeidet må gjøres ved hjelp av informasjonsdeling, relasjonsbygging, kontinuitet i arbeidet og godt dokumentert arbeid.

Jeg vil i mitt masterprosjekt forske på fire kommuner som alle har organisert det rus- og kriminalitetsforebyggende arbeidet etter SLT-modellens «gullstandard».

1.4 Bakgrunn og kontekst

Bakgrunn for min interesse for temaet:

Mine egne erfaringer fra tverrfaglig og tverretattlig samarbeid har jeg fra tidligere stillinger i sosialtjenesten, NAV, det landsomfattende prosjektet «NAV-veileder i videregående skole» og i nåværende stilling som SLT-koordinator.

Flere av tjenestemottakerne i det som tidligere ble kalt Sosialtjenesten, Aetat og Trygd opplevde å være «kasteballer» mellom de tre sektorene (Arbeids- og Sosialdepartementet, 2005, s. 34). NAV-reformen var et samordningsgrep som var ment å fremme samarbeid og integrering mellom sosialkontor, aetat og trygdekontor (Arbeids- og Sosialdepartementet, 2005). Iverksettelsesfasen av NAV-reformen på kontoret jeg var ansatt ved, bar preg av positive holdninger til innføring av generalistmodellen, men etterhvert innhentet hverdagen dem og ledelsen besluttet å gå tilbake til spesialistmodellen for å få kontroll på økende restanser. Arbeidsdeling ble igjen løsningen og ut fra min erfaring gjorde dette samarbeid utfordrende og kasteballs-problematikken vedvarte.

Forsøk med «NAV-veileder i videregående skole» var et landsomfattende prosjekt i regi av Arbeids- og Sosialdepartementet sammen med Kunnskapsdepartementet. Prosjektet hadde blant annet til hensikt å forebygge frafall og utforme en tverrsektoriell samarbeidsmodell mellom skole og NAV (Schafft & Mamelund, 2016).

Det var utfordrende å få til et godt samarbeid i prosjektet da ansatte i NAV og skole satt med ulike holdninger, forestillinger, lovverk og kultur. Motstand forekom fra begge sektorer og jeg opplevde at utgåtte og umoderne tankesett var utfordrende å endre på.

Mine erfaringer fra sosialtjenesten og NAV og som NAV-veileder i videregående skole, har gjort meg interessert i tverrfaglig samarbeid og jeg søkte derfor jobb som SLT-koordinator i en kommune som ville etablere SLT-modellen. Dette har gjort meg interessert i ordninger som samordner tjenestene for å løse komplekse og sammensatte problemer i samfunnet. Like interessert er jeg i å få vite hva som skal til for å få slike ordninger til å fungere.

Endringer i styringsideologier

Offentlig administrasjon har preget samfunnsstyringen siden etterkrigstiden og fram til ca. 80-tallet, men mot slutten av 70-tallet vokste det fram en høyrebølge som senere har blitt kjent som New Public Management (NPM). NPM førte til en omfattende fristilling av offentlige etater med den påfølgende konsekvens at produksjon av tjenester så vel som iverksetting av offentlig politikk var blitt komplekst og fragmentert (Røiseland & Vabo, 2016, s.18).

Utfordringene med den økende fragmenteringen av tjenester i helse- og omsorgsfeltet samt økningen av mer sammensatte og komplekse samfunnsproblem også kalt «wicked problems» (Rittel & Webber, 1973) skapte behov for at tjenester i offentlig sektor sammen med privat sektor og frivillige organisasjoner koordinerte seg i form av nettverk. Styringsregimet er hos Røiseland og Vabo (ibid, s. 20) omtalt som samstyring. Samstyring er ikke en teori i seg selv, men en styringsmåte som skal bidra til å sikre effektivitet i slike nettverk.

Samstyring overtar ikke for NPM, men er et tillegg, både til tradisjonell offentlig styring og NPM. Andreassen og Aars (2015, s. 39) hevder at den nye generasjonen av styringsformer bygger på en erkjennelse av at en del problemer ikke lar seg løse innenfor eksisterende organisasjonsgrenser, og at grenser mellom eksisterende enheter genererer «propper» for problemløsning i en del sammenhenger.

Tematikken i mitt prosjekt søker kunnskap om samstyring i tverrfaglige og tverretatlige nettverk gjør at vi lykkes med å innfri forventningene om mer effektive løsninger på utfordringer som trenger samarbeid mellom flere instanser.

Samstyring

Jeg vil ta med en beskrivelse av kjernen i samstyring som styringsidé.

Samstyring handler om samarbeid og koordinering av tjenester mellom ulike aktører med ulik organisatorisk tilhørighet. Røiseland og Vabo (2016, s. 21), definerer samstyring som: *«den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening»*. Samstyring kan bestå av flernivåstyring eller nettverk hvor ulike, men likeverdige aktører samhandler i forbindelse med ulike oppgaver

(ibid, s. 22). Ved flernivåstyring finnes det både horisontale og vertikale relasjoner. De horisontale relasjonene er på tvers av organisasjoner og på samme nivå. De vertikale relasjoner er de relasjoner som er mellom nivåene i et organisasjonshierarki (Andreassen & Aars, 2015, s.33). I en artikkel fra 2008 presenterer Røiseland og Vabo (2008) to tabeller som illustrerer ulike typer samstyring (tabell 1) og hvordan de kan bli formalisert (tabell 2).

Tabell 1: Ulike typer samstyring (Røiseland og Vabo, 2008)

	Involverer kun offentlig sektor	Involverer flere sektorer
Involverer kun ett nivå	Type 1	Type 2
Involverer flere nivåer (kommune, stat, fylkeskommune)	Type 3	Type 4

Tabell 2: Formaliseringsgrad av samstyring (Røiseland og Vabo, 2008)

	Samarbeid	Prosjekt	Partnerskap	Råd og utvalg	Aksjeselskap - stiftelser/iks
Formaliseringsgrad	Svært uformell	Uformell	Uformell - formell	Formell	Svært formell
Mulige organisasjonsformer	Nettverk - organisasjon	Nettverk - organisasjon	Nettverk organisasjon	(nettverk) organisasjon	Organisasjon
Mulighet for autorativ styring	Varierende	Varierende	Avhengig av avtale/andel	Relativt stor	Avhengig av eierandel

I min oppgave studerer jeg i hovedsak den samstyringen som skjer gjennom nettverk, men samstyringen har også innslag av flernivåstyring, så lenge SLT-modellen har representanter både fra statlig nivå (politiet), kommunalt nivå, fylkeskommunalt nivå og frivillige organisasjoner. SLT- modellen vil i samstyringslandskapet plassere seg inn under «type 4» og formaliseres som «partnerskap» i det styrende nivå og «samarbeid» i det koordinerende nivå og utførende nivå.

Politiske føringer og lovverk

Det er etter hvert sterke politiske føringer om samarbeid og krav til samarbeid er forankret i ulike lovverk. FNs barnekonvensjon i menneskerettsloven sier at alle handlinger som berører

et barn skal ha barnets beste som grunnleggende hensyn og partene påtar seg å gi barnet den beskyttelse og omsorg som er nødvendig (1999, vedl. 8, art. 3). Barnets beste vil blant annet være å motta helhetlige tjenester som fordrer at tjenestene samarbeider.

Nærpolitireformen (Justis- og Beredskapsdepartementet, 2015, s. 32-33), NAV-reformen (Arbeids- og sosialdepartementet, 2005, s. 25 og s. 53) og samhandlingsreformen (Helse- og omsorgsdepartementet, 2009, s. 21, 22, 36, 83) er tre reformer som alle har fokus på samhandling som viser det økende kravet til tverrfaglig og tverretatlig samarbeid. Det forebyggende arbeidet er også i større grad lagt vekt på i disse reformene. Tverrfaglig og tverretatlig samarbeid er i tillegg lovfestet i en rekke lovverk og senest i 2018 fikk opplæringsloven en lovendring som legger føringer for at skolen skal samarbeide med andre kommunale tjenester om nødvendig (1998, § 15-8). Helse- og omsorgstjenesteloven (2011, § 3-4) sier også at kommunen er pliktig til å samhandle og samarbeide. I barnevernloven (1992, §§ 3-2 og 3-3) står det at barnevernet skal samarbeide med andre deler av forvaltningen og med frivillige organisasjoner. Sosialtjenestelovens (2009, §§ 13 og 14) viser til samme ordlyd som barnevernloven. Helse- og omsorgstjenesteloven krever i tillegg til samarbeid at kommunen har et helsefremmende og forebyggende arbeid (2011, § 3-3) samt et ansvar med å forebygge, avdekke og avverge vold og seksuelle overgrep (2011, § 3-3 a).

1.5 Kunnskap på feltet - relevant forskning

I mine litteratursøk har jeg benyttet meg av Oria som er studiebibliotekets hjemmesider. Jeg har også benyttet meg av nasjonalbiblioteket (nb.no) og Idunn.no. Mine søk skulle lede meg til kunnskap om SLT-modellen og andre samordningsmodeller i Norge. Jeg har brukt søkeord som SLT, nettverksarbeid, samstyring, governance, tverrfaglig samarbeid, «wicked problems» og evaluering knyttet til SLT.

Evalueringsrapport av SLT-modellen

Mine søk etter tidligere forskning på SLT-modellen ledet meg til en SLT evalueringsrapport gjennomført av politihøgskolen i 2008. Evalueringsrapporten (Gundhus, Egge, Strype, & Myhrer, 2008) er gjennomført ved hjelp av kvalitativ og kvantitativ metode. Utvalget bestod av fem ulike kommuner og informantene var personer som var involvert i SLT-arbeidet. SLT-koordinatorer og politiet var med som informanter i alle kommunene (ibid, 2008).

Sentrale funn - organisering

De sentrale funnene i denne rapporten viser at SLT-modellens «gullstandard» som består av en trenivåmodell og en SLT-koordinator er en avgjørende organisering for å lykkes med SLT-arbeidet i kommunene. Kommuner som velger en tonivåmodell eller en modell uten koordinator har ikke de samme forutsetninger for å lykkes (Gundhus, et. al., 2008, s.).

Sentrale funn - SLT-koordinator

I rapporten fremkommer det at SLT-koordinatorene jobber administrativt og faglig, men i mindre grad operativt. Under kategorien «administrativt arbeid» er ferdigheter som 'god ledelse' det som peker seg ut som manglende ferdigheter hos SLT-koordinatoren (ibid, s. 89). Arbeidet baseres i høy grad på ledelses- og koordineringsoppgaver og SLT-koordinator vil ha nytte av slik kompetanse. Det at SLT-koordinatoren jobber mindre operativt blir sett på som en ulempe av Gundhus et. al. (ibid, s. 99), hvis arbeidet skal handle om å iverksette tiltak like mye som å samordne de tiltak som eksisterer.

Det kom fram at SLT-koordinator som stabsfunksjon var den mest hensiktsmessige plasseringen og at dette ikke fikk konsekvenser for nærhet til tjenesteområdene (ibid, s. 97). Det som har minst fokus hos SLT-koordinatoren er evalueringsrutiner av SLT-arbeidet på tross av at det er SLT-koordinatorens ansvar å følge opp kommunens SLT-arbeid (ibid).

Sentrale funn – det koordinerende nivå

I følge Gundhus et. al. (ibid, s. 193) sine funn er nettverket hovedsakelig representert av politiet, hjelpetjenesten og skolene som alle har ulik kompetanse. Mye tyder på at den sosialfaglige kompetansen veier tyngst. Gundhus et. al. (ibid, s. 194) påpeker videre at grunnlaget for kriminalitetsforebygging er mye knyttet til mestring og kvalifisering noe som betyr at skolefaglige kompetanse er vel så viktig i dette arbeidet.

I evalueringsrapporten framkommer det også at det var vanskelig å få til felles problemforståelse og metode på det koordinerende nivå noe som kunne få utslag på det utførende nivå og minske effekten av iverksatte tiltak.

Forskningen viser at den samlede forståelsen av samarbeidsklime i nettverket var grei, men kunne med hell forbedres (ibid, 2008, s.196).

Sentrale funn – det styrende nivå

Videre viser rapporten at det eksisterer uklare prioriteringer i styringsgruppen og at deltakere med fagkompetanse viser seg som premissleverandører mer enn de med høy formell myndighet. SLT-modellen bør derfor ta høyde for at formell makt ikke nødvendigvis gir reell makt (ibid, 2008, s. 199).

Masteroppgave om SLT-modellen - Wålberg

Søket jeg utførte om SLT-modellen gjorde at jeg i tillegg fikk opp tidligere masteroppgaver fra feltet. Wålberg (2013) har gjennomført en kvalitativ evalueringsstudie hvor det forskes på barnevernlederne sine erfaringer med det forebyggende arbeidet i SLT. Hun skriver at behovet for helhetlige vurderinger og tverrfaglig samarbeid har økt med årene og er til det beste for barn (Wålberg, 2013).

Sentrale funn

Wålberg har flere funn på hva som kan påvirke et samarbeid i positiv retning og hva som eventuelt hemmer. Wålberg finner at bruken av evaluering av iverksatte tiltak kunne vært bedre. Å nyttiggjøre seg av effektevaluering mener hun vil styrke sannsynligheten for effektiv og mer treffsikker forebygging. Hun mener at dette burde bli en mer integrert del av SLT-arbeidets praksis. Wålberg ønsker mer forskning omkring SLT-modellen og de iverksatte tiltakene i SLT-nettverket. Hun ønsker å vite om ressursene i SLT-arbeidet (forebyggingsarbeidet) utnyttes på en effektiv måte og om det finnes alternative løsninger som kunne vært mer hensiktsmessig.

Masteroppgave om SLT-modellen – Pilskog og Lundberg

Masteroppgaven til Pilskog og Lundberg (2016) er vinklet noe annerledes og spør om tverrfaglig samarbeid kan løse «wicked problems». De har i den sammenheng foretatt en komparativ studie av to SLT-nettverk. De vil vite mer om hvilke strategiske valg som ligger til grunn for organisering og ledelse av samstyring i SLT-nettverket i to storbykommuner.

Sentrale funn

Pilskog og Lundberg (2016) har belyst viktige strategier for å lykkes med SLT, men de uttrykker også behov for å gå enda dypere i materien når det gjelder å skape felles forståelse, felles mål og hvordan nettverkene kan forsikre at nettverksdeltakerne forplikter egen enhet til å gjennomføre tiltak. De påpeker at de institusjonelle barrierene mellom tjenester (siloorganisering) hemmer tverrfaglige nettverk i samstyring når målet er å utvikle felles tiltak på tvers av tjenester og myndighetsnivåer. De spør hvilke strategiske grep som kan legges til rette for mer horisontal sektorovergripende samstyring.

Prosjektrapport fra Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) – en samarbeidsmodell i offentlig sektor

Bedre tverrfaglig innsats (BTI) er en samarbeidsmodell som Helsedirektoratet tok initiativ til å teste ut i åtte ulike kommuner i 2012. Initiativet kom som et resultat av et tilsyn som avdekket brudd på regelverkets krav om samhandling og kommunenes utfordringer med å

opptre med et samlet tjenestetilbud overfor utsatte barn og unge (Møller, 2016).

Prosjektrapporten som var en kvalitativ studie viser hvilke erfaringer nøkkelpersoner fra åtte kommuner har gjort seg etter å ha prøvd ut BTI-modellen (ibid, 2016).

Sentrale funn

Funnene i rapporten viser til en omfattende prosess rundt implementeringen av modellen og hvilke hemmende og fremmende faktorer som spilte inn (ibid, 2016). Erfaringene som er gjort under implementeringen av modellen var flere og det som pekte seg ut til å være helt sentrale fremmende faktorer var aktiv forankring både politisk og hos ledelsen. Det var også nødvendig å engasjere en prosjektleder med formell/uformell myndighet i utviklingsarbeidet med evne til å formidle hva BTI er, hvorfor den er hensiktsmessig og hvordan modellen skal realiseres (ibid, 2016). Rapporten er relevant for tematikken i oppgaven da BTI-modellen har noen likhetstrekk med SLT-modellen når det gjelder samarbeid mellom ulike tjenester og det å komme tidlig inn i saker.

Oppsummering av forskningsfunn

Evalueringsrapporten fra SLT-modellen (Gundhus et.al, 2008), Wålberg (2013) sin masteroppgave, Pilskog og Lundberg (2016) sin masteroppgave og prosjektrapporten fra BTI-modellen (2016) har med sine ulike perspektiv og ulike utvalg flere interessante funn når det kommer til organisering av tverrfaglige nettverk og faktorer for å lykkes med samarbeidet i slike nettverk.

Etter å ha satt meg inn i tidligere forskningsprosjekt vet jeg nå at administrative ferdigheter som ledelse av nettverk var viktige ferdigheter ettersom arbeidet dekker et stort område med ledelses- og koordineringsoppgaver. SLT-modellens «gullstandard» var en nødvendig organisering for å lykkes. Det som utpekte seg som utfordrende i SLT-modellen var svakheten i samarbeidet mellom tjenestene. Flere ønsket seg mer forskning rundt gode samarbeidsfaktorer og strategier for å oppnå felles forståelse og felles mål. Gjennomgående hos flere var interessen rundt iverksatte SLT-tiltak. De savnet evaluering av de iverksatte tiltakene og en forståelse av hva som trengtes for å lykkes med tiltakene. Det var også interesse for effekten av SLT-tiltakene og om det var fornuftig bruk av ressurser.

Med dette som grunnlag vil jeg se nærmere på hva som hemmer og fremmer samarbeid i SLT-modellen og hvilke faktorer som hemmer og fremmer iverksetting av SLT-tiltak. Jeg vil studere rollen til SLT-koordinator og se på hvilke evalueringsrutiner som forekommer av SLT-tiltak initiert av det koordinerende nivå.

1.6 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt inn i seks kapitler med avsnitt knyttet opp mot hvert enkelt kapittel.

I dette kapitlet har jeg presenterer formålet og problemstillingen for oppgaven. Jeg har gitt en introduksjon av SLT-modellen samt en redegjørelse for bakgrunn og kontekst hvor samstyringsideologien var sentral. Tidligere forskning ble presentert til slutt.

I kapittel 2 skal jeg presentere teori relatert til min problemstilling i oppgaven. Det institusjonelle perspektivet sammen med teori om «wicked problems» og systemteori vil være viktig for oppgaven. Annen nyttig teori vil være teori om arbeidsdeling og spesialisering, samarbeid i nettverk, gruppeledelse i nettverklignende samarbeid og teori om evaluering. En begrepsavklaring av samarbeid, samordning, koordinering og samhandling vil bidra til å forstå skillene mellom disse.

Min metodiske tilnærming til mine empiriske funn knyttet til SLT-koordinatorenes erfaring med SLT-modellen har jeg foretatt ved hjelp av en kvalitativ tilnærming som beskrives i kapittel 3.

I kapittel 4 presenteres mine empiriske funn hvor jeg samler funnene i en lengre oppsummering i kapitlet.

I kapittel 5 vil mine funn bli drøftet opp mot relevant forskning og teori. Her vil jeg også drøfte funnene opp mot sentrale trekk ved samstyring som ideal.

I kapittel 6 avslutter jeg oppgaven med en konklusjon og forslag til videre forskning.

2.0 TEORETISKE PERSPEKTIV

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for mitt teoretiske perspektiv og hvordan valgt teori blir nyttig i drøftingen av mine empiriske funn. Først vil jeg vise til teori jeg benyttet meg av under utformingen av intervjuguiden.

Teori om uregjerlige problem ble brukt som grunnlag for hvorfor det er så viktig å samarbeide på tvers av organisasjonsgrenser. I forlengelsen av dette ble teori om samarbeid og samarbeid i nettverk tatt med i utformingen av mine tema og spørsmål. Jeg hadde et eget tema om ledelse i nettverk hvor teori om gruppeledelse ble sentral for å kunne utforske betydningen av en slik rolle. Jeg hadde også et tema om evalueringsrutiner i SLT-nettverket hvor evalueringsteori ble nyttig forkunnskap i utarbeidelsen. Jeg hadde gjennom hele utformingen av intervjuguiden med meg det institusjonelle perspektivet om hvordan de mange tjenestene med ulike kulturer var i stand til å oppnå felles forståelse og felles mål. Under analyseprosessen av mine empiriske funn har jeg i tillegg sett nytten av systemteori samt teori om arbeidsdeling og spesialisering og hvordan dette utfordrer helhetlig tenkning.

2.1 Institusjonelt perspektiv.

Bukve (2012, s. 37) forklarer institusjoner som ett sett av sosiale praksiser som reguleres av underliggende forståelser, regler, normer og verdier på hva som er passende adferd. Institusjoner bidrar på den måten med retningslinjer for menneskelig handling og samhandling. Det institusjonelle perspektivet bidrar til å tydeliggjøre betydningen av kultur og historie, som ofte kommer til uttrykk gjennom endringsmotstand eller institusjonelle barrierer (Kickert, Klijn og Koppenjan, 1997, s. 182). Etablerte strukturer og praksiser står sterkt i en organisasjon og selv uten at organisasjonen når sine bestemte mål, kan de etablerte strukturer og praksiser få legitimitet (Andreassen & Aars, 2015, s. 34). Organisasjonen er formet av sin historie som gjør den motstandsdyktig overfor endringsforsøk. Man får en endringstregghet (ibid., s. 34). Denne endringstreggheten blir i litteraturen omtalt som «*stiavhengighet*» hvor organisasjonens historie spiller en rolle for fremtidige handlingsmuligheter og valg. Gradvis endring er mulig hvis den tar form på en måte som ikke er i sterk konflikt med de grunnleggende verdiene i en organisasjon, men får utviklet seg gjennom «*stiavhengighet*» (Christensen, et.al., 2015, s. 62). For å forstå den individuelle og organisatoriske atferden, må atferden sees i en sosial og institusjonell sammenheng. Denne

institusjonelle konteksten regulerer atferd og gir mulighet for endring (Thornton & Ocasio, 2008, s. 101).

Teori om institusjonelle perspektiv kan bidra til å kaste lys over de institusjonelle barrierene og de handlinger og situasjoner som kan oppstå i nettverksarbeid. Jacobsen (2004, s. 77) sin modell om arbeidsdeling og spesialisering viser hvordan ulike aktører med sine formelle strukturer, særskilte fagfelt og tilhørende profesjoner utgjør institusjonelle vilkår som kan skape utfordringer for samarbeid mellom aktørene og organisasjonene.

Denne kunnskapen vil være nyttig for å kunne forstå og forklare enkelte funn i empirien knyttet til samarbeid og samarbeidsutfordringer i nettverket.

2.2 Uregjerlige problem

Problemer som har likhetstrekk med hverandre kaller Rittel og Webber (1973) for «tame problems». Slike problemer kan inneholde all nødvendig informasjon som trengs for å løse dem og om det oppstår lignende problem kan samme løsning være like effektiv. Når det kommer til sammensatte og komplekse problem, som Rittel og Webber (1973) omtaler i sin artikkel som «wicked problems», skriver de at løsningene vil være vanskeligere å sammenligne med tidligere problem fordi det alltid kan være noen betydningsfulle skiller. Jeg skal utdype fenomenet ytterligere ved hjelp av Rittel og Webber sin artikkel. Begrepet «wicked problems» vil bli erstattet med begrepet uregjerlige problem. Dette gjelder også for resten av oppgaven.

Forslag til løsninger på uregjerlige problem kan være forskjellige og kan i følge Rittel og Webber (ibid) være gode eller dårlige. Dette er fordi løsningene baseres på folks verdier og holdninger som gjør at de velger de forklaringer som er mest sannsynlige for dem. Som for eksempel når det kommer til løsninger på ungdomskriminalitet.

Selv om det snakkes om å finne løsninger på problemene hevder Rittel og Webber (ibid) at de uregjerlige problemene i samfunnet ikke kan løses og det finnes ingen regel for når arbeidet med problemet kan avsluttes. Med ekstra investeringer i innsats derimot, er det økt sjanse for at løsningene kan forbedres. Dette kan blant annet gjøres ved hjelp av samarbeid og helhetlig tenkning hvor en i større grad skaffer seg en oversikt over ulike aspekt ved for eksempel ungdomskriminalitet.

Rittel og Webber (1973) sier at prosessen med å løse et problem starter med å finne årsakssammenhenger. En årsak avdekker en annen årsak som var den opprinnelige årsaken til

problemet. Denne årsaken ligger på et høyere nivå. Et eksempel på dette er sosialklienten som mangler penger. NAV fatter vedtak opp til norm og sender vedkommende ut igjen. Dette vil være å angripe problemet på et for lavt nivå, men blir gjort fordi de egentlige problemene er for vanskelig å håndtere. NAV må både gi penger og samtidig reflektere over hva som er det store problemkomplekset og hvem de bør samarbeide med.

En bakkebyråkrat skal være i stand til å håndtere uregjerlige problem som er vanskelig å avgrense fra andre problem, men kjønnsmessige vurderinger og idealistiske mål kommer stadig i konflikt med høy etterspørsel og knappe ressurser, noe som bidrar til modifisering og forenkling av problemene (Vabø, 2014, s. 17). Forenklingen gjør uregjerlige problem til tamme problem (ibid, s. 30). Uregjerlige problem blir også forsøkt gjort om til tamme på grunn av manglende samarbeid. SLT-modellen med sin organisering bidrar til at personer møtes for å finne de bakenforliggende årsakene til problemene og samarbeider om eventuelle løsninger.

De løsninger man velger å prøve ut på et uregjerlig problem hevder Rittel og Webber (ibid) vil være vanskelig å måle effekten av. Dette er fordi problemene er så kompliserte at det vil være vanskelig å si når det er løst. Noe som gir en forklaring på hvorfor det er så vanskelig å måle forebyggende arbeid.

Teori om uregjerlige problem representerer et bakteppe og forståelse for hvilke problemer SLT-modellen tar sikte på å håndtere gjennom forebyggende arbeid, og hvorfor slike problemer best kan løses gjennom samarbeid mellom flere aktører.

2.3 Systemteoretisk perspektiv

Som teorien om uregjerlige problem viser til, blir det vanskelig å løse komplekse saker innenfor sine egne organisasjonsgrenser. Uregjerlige problem kan dermed sees på i et systemteoretisk perspektiv (Skjørshammer, 2004). Hva som kjennetegner et system blir derfor relevant å vite mer om når målet er å løse komplekse og sammensatte problem.

Sentralt i det systemteoretiske perspektivet er forståelsen av at alle deler i et system er gjensidig avhengige av hverandre (ibid). Skjørshammer (ibid, s.37) viser til Bertalanffy sin definisjon på system som sier at: «*et system består av et sett av elementer som samspiller med hverandre*». Dette samspillet skaper en gjensidig avhengighet mellom aktørene og det som skjer eller ikke skjer i systemet får konsekvenser i et annet system. Et system handler om samspill mellom ulike system og aktørene i disse systemene. Et system er alltid mer enn

summen av aktørene ved at vi også har strukturene i organisasjonen, kulturen, rollene til de enkelte og de sosiale relasjonene (ibid, s. 37-39). Skjørshammer skiller mellom oversystem, system og undersystem. Et oversystem er for eksempel kommunen. Et system er organisasjonen/tjenesten i kommunen og et undersystem kan være avdelinger eller arbeidslag. Et system befinner seg alltid innenfor et hierarki av omsluttende system, og det skjer gjensidig påvirkning mellom disse nivåene (ibid, s. 43).

Det systemteoretiske perspektivet blir aktuell for tematikken i min oppgave siden SLT-modellen baserer seg på et nettverk av tjenester som skal samspille om utfordringsbildet i sin kommune. Det systemteoretiske perspektivet kan bidra til å analysere funn knyttet til samhandling mellom ulike aktører og ulike nivå i nettverket – i hvilken grad de samspiller med hverandre eller ikke, og eventuelt med hvilke konsekvenser det får for ulike tiltak.

2.4 Koordinering, samarbeid, samhandling og samordning

Begrepene koordinering, samarbeid, samhandling og samordning glir ofte i hverandre i det daglige. Jeg vil i dette avsnittet, ved hjelp av Jacobsen (2004) og Axelsson og Axelsson (2006) gi en oversikt over innholdet i de ulike begrepene og se på hva teorien foreslår en kan gjøre for å oppnå samarbeid mellom ulike organisasjoner.

Koordinering

Koordinering handler om å tilpasse deler slik at helheten blir best mulig og forekommer enten ved samarbeid, samordning eller partnerskap. Når synspunkt deles og utfordres mot hverandre i en diskusjon, foregår det en koordinering. Det handler om å gi og ta, noe som kan resultere i at noen taper og i verste fall blir kimen til en konflikt (Jacobsen, 2004, s.81). Jacobsen (ibid, s. 84) viser til ulike koordineringsmekanismer i form av strategier som kan føre til økt samarbeid. Han belyser blant annet hvordan tvungen koordinering med standardiserte prosedyrer og regler kan bidra positivt for samarbeidet, videre hvordan incentiver kan oppmuntre til økt frivillig samarbeid samt hvordan samarbeidet kan bli enklere ved å bygge ned barrierer for samarbeid, som for eksempel barrierer som gjør det vanskelig å dele informasjon mellom partene (Jacobsen, 2004, s. 84). Dette var bare et utdrag av hvilke koordineringsmekanismer som kan settes inn, men som vil være relevant for min oppgave. Axelssons og Axelsson (2006a) sier også at koordinering av tjenester vil være en god måte å få til samarbeid på. Ved å sette sammen en tverrfaglig gruppe fra de ulike tjenestene med en flat struktur (horisontalt nivå) vil forutsetningen for å lykkes med samarbeid øke.

Samarbeid

Samarbeid er koordinering som skjer ved frivillig innsats fra alle involverte parter og har liten grad av forpliktelse og formalisering (Jacobsen, 2004, s. 82). Samarbeidet baseres på at alle parter har gjensidig nytte av samarbeidet (ibid, s. 84). For å få til samarbeid må man være positiv til andre fagpersoner og deres synspunkt. Initiativet til samarbeid må tas på individnivå og det er viktig med fortløpende uformell kontakt. (ibid, s. 82). Axelsson & Axelsson (2006) beskriver hvordan felles forståelse og kjennskap til hverandre vil ha betydning for partene. De hevder at gjensidig og innbyrdes tillit er den viktigste faktor for å lykkes med et samarbeid. Arbeidet med å opprettholde tillit er en pågående prosess og må gjøres ved hjelp av en åpen strøm av informasjon og lik fordeling av makt og anerkjennelse blant partene. Et samarbeid kan enkelte ganger være vanskelig å se hensikten med. Dette kan medføre at det blir skjevfordeling mellom partene når det kommer til innsats i samarbeidet samtidig som nytten likevel vil være til stede (Jacobsen, 2004, s. 82).

Samhandling

Samhandling er mer konkret og mer forpliktende enn samarbeid og forutsetter at handlingene til enkeltpersonene er koordinerte og at det er en viss grad av gjensidighet mellom deltagerne. Det er gjensidig tilpassing mellom egne og kolleger sine arbeidsoppgaver. Samhandling er basert på tillit, gjensidighet og likeverd. Ved samhandling har man felles forståelse av situasjonen (Orvik, 2004).

Samordning

Når det ikke skjer frivillig samarbeid, skriver Jacobsen (2004, s. 83) at det må innføres tvungent samarbeid. Dette innføres av en tredje part ved å pålegge andre å koordinere sine virksomheter. Et slik grep foregår på systemnivå eller ledernivå og Jacobsen (ibid) omtaler det som samordning. Noen eksempel på samordning er at leder gir ordre om samarbeid eller det blir innført regler som pålegger dem det (Jacobsen, 2004, s. 83). Et konkret eksempel på samordning er NAV-reformen hvor kommune og stat ble pålagt å samarbeide innenfor samme organisasjon

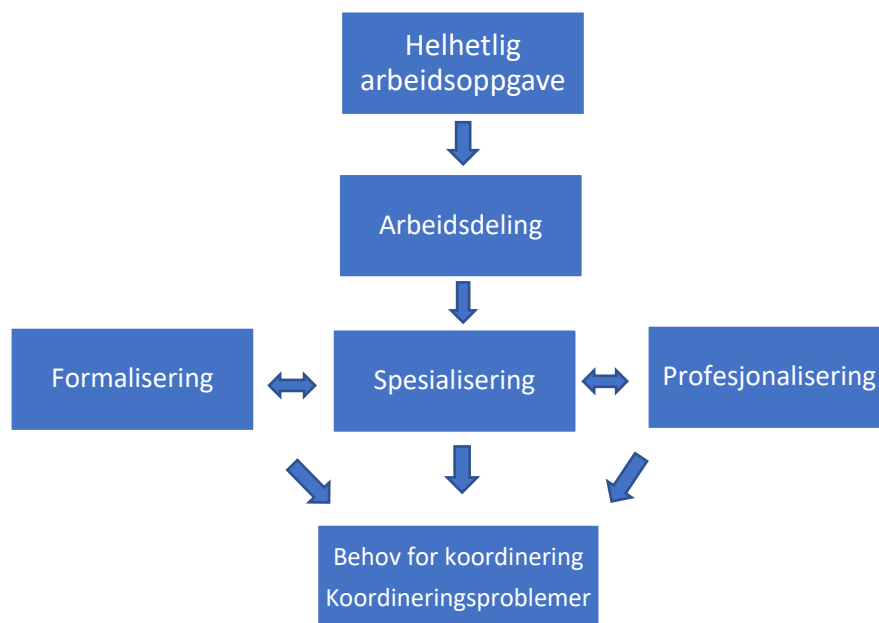
En avklaring på begrepene vil gjøre det enklere for meg å vise til hvilke former for samarbeid som forekommer i SLT-nettverkene jeg har forsket på, og vil være kunnskap som vil komme

til nytte i mine drøftinger.

2.5 Arbeidsdeling og spesialisering

Større kompleksitet i tjenesteytelse krever mer spesialisering som i sin tur medfører behov for koordinering (Jacobsen, 2004, s. 76). Jacobsen (ibid, s. 76) skriver at spesialisering ikke er negativt, det gjør oss mer effektive, problemet er at tjenestemottakerne ikke mottar helhetlige tjenester. For å illustrere organiseringsprosessen med arbeidsdeling og spesialisering vil jeg benytte meg av Jacobsen (2004, s. 77) sin modell.

Modell 1: Organiseringsprosessen (Jacobsen 2004, s. 77)



Jacobsen (ibid, s. 78) viser at arbeidsdeling og spesialisering påvirkes av formalisering og profesjonalisering. Disse prosessene sier han er nødvendig for å oppnå effektivitet i spesialiseringen. En slik arbeidsdeling skaper et behov for koordinering for å sikre kontinuitet i tjenestene. To vanlige koordineringsproblemer ved selve arbeidsdelingen og spesialiseringen hevder Jacobsen (ibid, s. 78) er «dobbeltarbeid» og «gråsoner». Ved dobbeltarbeid gjør flere tjenester den samme oppgaven og i gråsoner har ingen ansvar for oppgaven eller oppgaven er uklar. Jacobsen (ibid, s. 78) sier at slike koordineringsproblemer må avklares for å kunne løses.

Formaliseringsprosessene og profesjonaliseringsprosessene bidrar til egne koordineringsproblem. Formalisering bidrar til at deloppgaver blir samlet i egne formelle enheter, noe som skaper avstand og fører med seg at enhetene blir institusjonaliserte. De mangler kommunikasjon med hverandre og har ulike økonomiske rammer og tilførte ressurser. Institusjonaliseringen av enheten fører med seg at enheten løser deloppgavene på sin måte med sine vektlegginger. Man forsvarer egen tjeneste og mister evnen til å se helhetsbildet (ibid, s. 79).

Med profesjonalisering blir man god på ett felt og får sin særegne kunnskap om hvordan ting henger sammen. Profesjonene utvikler felles språk, har sine egne profesjonelle verdier og sin egen symbolikk som for andre vil være vanskelig å forstå. Dette bringer med seg samme konsekvens som med formaliseringen ved at man mister helhetsbildet i saken (ibid, s. 80). Siden formelle enheter rekrutterer personer med spesielle utdanninger forsterkes effekten mellom formalisering og profesjonsutdanning (ibid, s. 80).

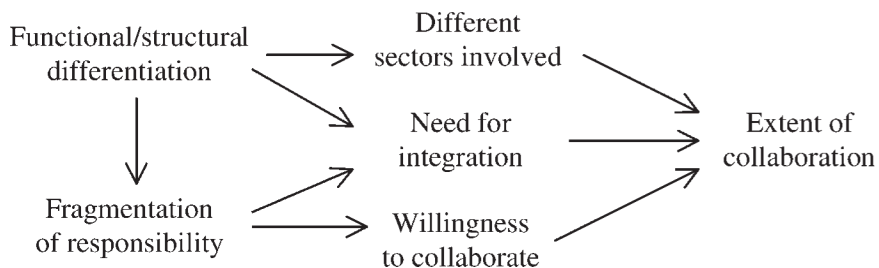
Tjenestene som er representert i SLT-møtene i det koordinerende nivå er alle egne enheter med hver sine spesialområder. De kommer til SLT-møtene med sin kunnskap og sitt perspektiv med den hensikt å skape helhetsbildet av utfordringsbildet i sin kommune for å kunne løse dem på en rask måte. Teori om helhetsforståelse og spesialisering gjennom arbeidsdeling kan være relevant blant annet for å forstå funn knyttet til hvilke utfordringer arbeidsdeling i ulike sektorer kan skape.

2.6 Samarbeid i nettverk

Som nevnt under punkt 1.4 har den økende fragmenteringen av tjenester i helse- og omsorgsfeltet i samfunnet, skapt et behov for koordinering. Axelsson & Axelsson (2006) beskriver en slik koordinering av tjenester som inter-organisatoriske samarbeid. Slike inter-organisatoriske relasjoner har ulike benevnelser i litteraturen blant annet nettverk eller partnerskap. Jeg velger å bruke nettverkslignende samarbeid som fellesbetegnelse på slike nettverk. Røiseland og Vabo (2016, s. 78) hevder at nettverkslignende samarbeid knytter sammen organisasjoner på tvers og bidrar til at informasjon og kunnskap deles og utvikles. Kommunikasjon og kunnskapsdeling dekker kunnskapshull og usikker kunnskap mellom tjenestene og aktørene (Røiseland og Vabo, 2016, s. 78).

Axelsson & Axelsson (2006) er i tråd med Jacobsen (2004) sin teori om hva samarbeid innebærer og hvordan det oppnås. Deres figur har imidlertid med et eget punkt som heter «villighet til å samarbeide» og som gir forståelse om at også denne faktoren må være til stede for å oppnå nettverkslignende samarbeid. De illustrerer det slik:

Figur 1: Samarbeid (Axelsson & Axelsson 2006)



Figuren viser hvordan strukturelle og funksjonelle forskjeller blant de ulike tjenestene skaper fragmenterte ansvarsområder som igjen skaper et behov for integrering. Jacobsen (2004) sier det samme, at arbeidsdeling skaper behov for koordinering.

Et samarbeid på tvers av organisasjoner har både strukturelle og kulturelle barrierer. De strukturelle barrierene beskriver Jacobsen (2004) som formalisering i enheter. De kulturelle barrierene er knyttet til «vi» og «de» mentaliteten som skjer ved profesjonalisering.

De strukturelle barrierene kan løses ved hjelp av formelle avtaler som for eksempel datasystem, lover og rutiner. De ulike kulturer hos den enkelte profesjon og organisasjon har derimot en helt annen dimensjon over seg og handler om kulturforskjeller med ulike verdier og interesser. Det er disse barrierene Axelsson & Axelsson (2006) sier det bør jobbes med i et nettverk. Målet er å oppnå en egen gruppekultur basert på lik forståelse, verdi og interesse. Prosessene med å oppnå disse faktorene i et nettverk krever en gruppeleder (ibid).

Agranoff (2007, s. 3) har flere studier av amerikanske nettverk og definerer nettverksarbeid slik: «*The process of facilitating and operating in multiorganizational arrangements to solve problems that cannot be solved, or solved easily, by single organizations*». Han peker på flere av de samme faktorene som Axelsson & Axelsson (2006) peker på for å lykkes med samarbeid i nettverk.

Agranoff (ibid, s. 4-5) deler nettverksarbeid inn i seks deler som beskriver formålet med nettverksarbeid. Det første han påpeker er at nettverk ikke skal erstatte hierarki, men kommer som et tillegg. Han sier videre at nettverk er forskjellige og at en avklaring av formålet med

nettverket er nødvendig. Det er også viktig at noen leder prosessene med å dele arbeidsoppgaver, bli enig om mål samt leder gjennomføringsprosedyrene. Nettverk er etablert for å minske det store gapet av informasjon mellom organisasjonene. Den samlede informasjon vil lede til ny læring og nye muligheter. Han sier videre at nettverk gjør en forskjell nettopp fordi folk med ulik bakgrunn og kompetanse samles for å løse problemer som en organisasjon alene ikke ville klart. Og til sist sier han at nettverk endrer måten offentlige ledere arbeider på og får ledere til å jobbe på tvers av grenser.

Røiseland og Vabo (2016, s. 82) viser til Agranoff sine studier når det kommer til nettverkstilignende samarbeid og deler det i tre kategorier hvor en kategori er rettet mot deltagerne i nettverket, andre kategorier er rettet mot organiseringen og de strukturelle grep og tredje kategori omhandler nettverkets design. De peker på fire faktorer knyttet til deltakerne i nettverket og deler det inn i: 1) «primus motor», 2) intern politisk innflytelse, 3) intern teknisk innflytelse, og 4) deltakere med administrativ kapasitet. «Primus motor» blir sentral i prosessene som skal ivareta behovene for kommunikasjon, felles mål og tillit. Den politiske innflytelse handler om at nettverket skal fremstå som betydningsfullt og verdt å satse på. Tredje faktor som omhandler intern teknisk innflytelse hos deltagerne betyr kunnskap om det substansielle innholdet i samarbeidet. Fjerde faktor peker på betydningen av å ha deltakere med administrativ kapasitet. Med dette menes det at det legges til rette for ivaretagelser av lederoppgavene (ibid, s. 82). Hvordan en organiserer for styring av nettverket vil også ha betydning for samarbeidet.

Røiseland og Vabo (ibid, s.89) viser til fire strategier i organiseringen av samarbeidet som handler om 1) deltakelsesstrukturen, 2) utpeking av gruppeleder, 3) den interne organiseringen i nettverket og 4) interne styringsteknikker. Deltakelsesstrukturen handler om antall involverte deltakere og hva dette betyr for gruppen. Gruppeleder må utnevnes for ivaretagelse av prosessene rundt det å skape tillit mellom deltagerne og danne grunnlag for felles forståelse og felles mål. Den interne organiseringen i samarbeidet kan være mindre arbeidsgrupper som bringer arbeidet ned på detaljnivå. Til sist vil bruken av interne styringsteknikker som for eksempel handlingsplaner og årshjul være nødvendig for å lykkes (ibid., s. 89). Deltakernes posisjoner og innstilling til samarbeidet samt grepene rundt organisering av nettverket er en god begynnelse, men fremdeles mangler det faktorer som ivaretar prosesser som omfatter ordninger for samarbeidet. Ordninger som fører til kommunikasjon mellom deltakerne og felles kunnskapsproduksjon vil være like viktig og blir igjen avhengig av en gruppeleder (ibid., s. 90). Ordningene skal bidra til regelmessig kontakt

ved hjelp av faste kontaktpunkt samt gjennom for eksempel seminarer, epost og rapporter (ibid., s. 90).

Jeg har benyttet meg av ulik litteratur i dette avsnittet som peker på mye av det samme når det kommer til samarbeid i nettverk. De ulike forfatterne gir likevel et spenn i refleksjonene rundt temaet. Grepene som kan bidra til å redusere institusjonelle og strukturelle barrierer for samarbeid er omfattende og det gjentakende i litteraturen jeg har fordypet meg i viser at grepene er mye avhengig av en gruppeleder som jeg kommer nærmere innpå i neste avsnitt. Teori om samarbeid i nettverk vil være sentral for å forstå hvilke utfordringer som forekommer i samarbeidet på ulike nivå i SLT- nettverket, og hvorfor disse oppstår.

2.7 Gruppeledelse i nettverklignende samarbeid

I følge Røiseland og Vabo (2016, s. 21) sin definisjon er hierarki fraværende ved samstyring. De påpeker likevel viktigheten med å ha en gruppeleder som tar initiativ til samarbeidet og legger til rette for kommunikasjon, kunnskapsdeling og relasjonsbygging for å oppnå felles forståelse og felles mål. Disse gruppelederne er formelt eller uformelt utpekt til å lede samarbeidet, men vil ikke ha myndighet til å bestemme over andre.

Ved samstyring skriver Røiseland og Vabo (ibid s. 83) at ledelse av samarbeidet på ulike måter deles mellom deltagerne i nettverket. De viser til tre ulike ledelsesfunksjoner i denne sammenheng. En variant handler om at parten som tok initiativ til samarbeidet også tar ansvaret med å organisere for samarbeid. En annen variant er hvor det blir utnevnt en styringskomite for det nettverklignende samarbeidet hvor en av deltagerne utnevnes som leder for gruppen. Den tredje varianten er at en uavhengig person ansettes som leder for nettverket eventuelt at rollen blir tillagt en allerede etablert funksjon i det offentlige. Den tredje varianten beskrives som «*individuell leder*» av Røiseland og Vabo (ibid, s. 83). Denne tredje varianten er den som beskriver SLT-koordinator sin rolle i SLT-modellen.

Tre nederlandske forskere som var blant de tidlige bidragsyterne til litteratur om «network management», peker på tre alternative perspektiver på styring og ledelse i nettverk: det instrumentelle, det interaktive og det institusjonelle (Kickert, Klijn og Koppenjan, 1997, s. 181). Jeg vil kort beskrive de tre perspektivene for å skape en forståelse av hva ledelse av nettverk innebærer. De tre perspektivene har lik oppfatning om at nettverk gir mulighet for

styring, men de tolker konsekvensene av styringen ulikt. Selv om perspektivene klassifiseres ut fra sine dominerende egenskaper, vil de ikke opptre alene i et nettverk (ibid., s. 181).

Årsaken til at ledelse i samarbeid er så viktig er fordi et nettverk uten ledelse vil få vanskeligheter med å tilrettelegge for koordineringsmekanismer som er nødvendig for å lykkes (ibid., s. 77).

Initiativtakerne som Røiseland og Vabo (2016, s. 86) beskriver skal styre og lede det nettverkslignende samarbeidet ved å strukturere arbeidet og ivareta de relasjonelle funksjonene. Røiseland og Vabo (ibid, s. 93) sammenfatter gruppeledelse på en oversiktlig måte etter en modell fra Ansell og Gash. Modellen viser en tre-delning av ledelsesfunksjonen og kategoriserer funksjonen som 1) samarbeidstjener, 2) interessentmegler og 3) samarbeidskatalysator. Som *samarbeidstjener* er rollen å etablere og vedlikeholde et samarbeid i gruppen. *Interessentmegler-funksjonen* skal koordinere gruppen og føre dem mot felles forståelse og felles mål. Det å skape tillit mellom aktørene og håndtere konflikter og interessekonflikter vil være sentral for denne funksjonen. *Samarbeidskatalysatoren* skaper nytteverdier og framtidig gevinst hvor aktørene blir villig til å bytte kontroll mot gevinsten. Det ultimate vil være at gruppeleder utvikler samarbeidet så langt at partene opplever å være avhengige av hverandre.

Utfordringer knyttet til ledelse i samarbeid er ifølge Røiseland og Vabo (ibid, s. 78) at samstyring og samarbeid baseres på frivillighet og at samstyring kan være preget av asymmetriske maktforhold. En annen kompliserende faktor er behovet for å legitimere samarbeidet gjennom konkrete resultater. Fraværet av organisert hierarki, omfanget av involverte aktører samt kulturelle ulikheter blant deltakerne er også utfordringer som er viktig å ta i betraktning.

Teori om gruppeledelse i nettverkslignende samarbeid vil være relevant og nyttig og bidra til å forklare mine empiriske funn om SLT-koordinatorens rolle og prosessene de ivaretar i SLT-nettverket.

2.8 Evalueringsteori

Evaluering er en systematisk prosess som gir informasjon om tiltak, hvilke konsekvenser det er for tjenestemottakerne og hvordan tiltaket kan brukes videre i utvikling av tjenestene (Skjørshammer, 2004, s. 143). Evalueringsoppgavene ses på som en «kontrollfunksjon» og er en administrativ oppgave. Den bør være en del av alle arbeidsprosesser for å sikre

måloppnåelse (ibid., s. 142). Skjørshammer (ibid., s. 144) ramser opp ulike definisjoner fra ulike forfattere, men Veney og Kaluzny (1984) sin definisjon pekte seg spesielt ut for denne oppgaven: «*Evaluering er innsamling og analyse av informasjon ved bruk av forskjellige metodiske strategier for å avklare relevansen, progresjonen, effektiviteten, effekten og konsekvensene av tiltak og aktiviteter*».

Ved systematiske evalueringsrutiner vil kvaliteten og ansvarligheten øke i planleggingen og gjennomføringen av tiltak, evalueringsresultatene skal løse vei for arbeidets videre gang (ibid., s. 141). Selve ordet evaluering skriver Skjørshammer (ibid., s. 142) er kommet i bruk i helsesektoren i den senere tid og forbindes med spørreskjema og faktaopplysninger.

Faktaopplysningene som fremkommer kan oppleves både negativt og positivt. Negativt ved at evaluering fremstår som en kontrollfunksjon og at det kan utfordre de gode grepene ved tiltaket. Det positive med evaluering er at det bidrar til faglig utvikling og forbedring av tiltak. Evalueringresultatene blir et virkemiddel til å påvirke de med beslutningsmyndighet samt et virkemiddel til å informere omgivelsene som for eksempel samarbeidsparter eller kommunens befolkning (ibid., s. 143-149).

For å oppnå gode evalueringer må arbeidsfellesskapet samle inn informasjon bevisst og systematisk. Informasjonen må analyseres og sammenlignes med de målene som var ønskelig og refleksjonene som gjøres er avgjørende for et godt resultat (ibid., s. 150). Det finnes ulike former for evaluering og Skjørshammer (ibid., s. 150) viser til to hovedformer i sin bok. Han snakker om «*summativ evaluering*» og «*formativ evaluering*». Ved summativ evaluering starter man opp med evaluering etter at tiltaket er gjennomført for å måle effekten av tiltaket. Ved formativ evaluering innhentes data under selve gjennomføringen av tiltaket og har til hensikt å forbedre tiltaket underveis. Prosessene under evaluering består av informasjonsinnhenting som skal danne grunnlag for å sammenligne blant annet målsettingene med tiltaket og gjøres ved hjelp av ulike metoder som spørreskjema, dagbokføring, regelmessige møtereferatet eller gruppediskusjoner (ibid., s.153-157). Alt i alt kan et evalueringsarbeid gjennomføres på ulike måter så lenge den til en viss grad er troverdig og gyldig (ibid., s. 161).

Mitt siste tema og forskningsspørsmål i intervjuguiden søkte økt kunnskap om SLT-nettverkets evalueringsrutiner og mine spørsmål ble utformet ved hjelp av Skjørshammer (ibid) sin teori om evaluering. Teori om evaluering vil også være aktuell i drøftingsdelen, spesielt vil jeg utforske hva de uformelle og formelle evalueringsrutinene bidrar med i det totale SLT-arbeidet i kommunene.

3.0 METODISK TILNÆRMING

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for forskningsdesign og metode i studien. Formålet med denne studien er å undersøke fremmende og hemmende faktorer for samarbeid og iverksettingsprosesser mellom flere likeverdige aktører, og der jeg bruker SLT-modellen som empirisk case. Ut fra hva jeg finner om hvordan dette fungerer i SLT modellen, ønsker jeg også å drøfte mulige fordeler og ulemper som kan ha relevans for samstyring som styringsform i nettverk.

Jeg har intervjuet SLT-koordinatorer for å få tilgang til kommunens organisering av SLT-modellen, SLT-koordinatorenes bakgrunn og drivkraft, deres erfaring med SLT-modellen, både gjennom oppfatning av egen rolle, oppfatning av samarbeid på ulike nivå i modellen, gjennom deres syn på hva som har vært vellykkede og mindre vellykkede tiltak samt evalueringrutinene i SLT-nettverket. Jeg har søkt å finne faktorer som fremmer samarbeid og gode iverksettingsprosesser av tiltak i SLT-nettverket, og hvilke faktorer som hemmer. Jeg har valgt følgende problemstilling for min oppgave:

«Hvordan erfarer SLT-koordinatorer at SLT-modellen bidrar til å fremme samarbeid og gode iverksettingsprosesser og hva virker hemmende for SLT-arbeidet? Hvilken kunnskap kan dette gi om fordeler og ulemper med samstyring i nettverk?»

3.1 Forskningsdesign og overordnet formål

Et forskningsdesign er en plan for hvordan et prosjekt skal gjennomføres og har to sentrale sider. Det ene handler om hva som er formålet med prosjektet. Det andre handler om hvordan vi konstruerer data for å få svar på våres spørsmål (Bukve, 2016, s. 80). Kvalitative studier som er rettet mot å studere mye informasjon om en enhet beskriver Thagaard (2018, s. 51) for casestudier. Bukve (2016, s.121) skriver i sin bok at case-studier er en helhetlig tilnærming av et sosialt fenomen i sin kontekst. For å oppnå variasjon i kontekstene og en utdypende forståelse av fenomenet kan det være en fordel å utvikle data fra flere enheter. Dette beskriver Thagaard (2018, s. 51) for «collective case studier». Bukve (2016, s. 128) beskriver samme framgangsmåte for flercasestudie. Med denne teoretiske beskrivelsen blir mitt prosjekt å anse som et flercasestudie.

Studiet skulle bidra til å forstå et fenomen i dybden. Dette krevde at jeg satt meg inn i hvilken mening informantene tilla handlinger og hendelser og analyserte disse gjennom det Bukve (ibid, s. 83) kaller en tolkende forskningslogikk. I tolkende forskningslogikk benyttes teori som ramme for å analysere og gi mening til funn i studiene (ibid, s. 84). Jeg har benyttet meg av etablert teori som verktøy for å forstå og forklare fenomenene som jeg skal studere, men jeg har også vært åpen for å trekke inn ny teori dersom funnene mine tilsa det. Ved å benytte meg av etablert teori vil oppgaven i følge Bukve (ibid, s. 88) helle mot teoriinformert tolkning av et samfunnsfenomen. Denne framgangsmåten gjør mitt forskningsprosjekt til det Bukve (ibid, s. 68) beskriver som hermeneutisk forskningslogikk.

3.2 Kvalitativt forskningsintervju

Kvalitativ metodisk tilnærming

Min masteroppgave søkte økt kunnskap om SLT-koordinators erfaringer med SLT-modellen i kommunene. Jeg har benyttet meg av intervju som ifølge Thagaard (2018, s. 53) er en velegnet tilnærming for å utvikle data fra feltarbeid og som gir fyldig informasjon om informantenes erfaringer, tanker og følelser.

I følge Thagaard (ibid, s.101) har relasjonen mellom forsker og informant en viktig betydning i det kvalitative intervjuet. Relasjonen mellom meg og informantene ble en del av forskningsprosessen hvor jeg brukte meg selv som middel for å innhente informasjon. Dette sier Thagaard (ibid, s. 90) får betydning for den forståelsen og kunnskapen jeg oppnådde med intervjuet.

Utvalg

For å gjennomføre det vitenskapelige forskningsintervjuet lagde jeg en plan for hvem jeg skulle intervju. I kvalitativ forskning skriver Thagaard (2018, s. 54) at utvalget består av personer. Dette betyr at informanter velges ut fra kvalifikasjoner som er hensiktsmessige for problemstillingen (ibid, s. 46). I mitt forskningsprosjekt var ønsket å intervju SLT-koordinatorer i de kommuner som hadde organisert seg etter «gullstandarden». De utvalgte kommunene måtte ha mer enn fem års erfaring med SLT-modellen. Dette ville øke muligheten for å innhente fyldige og erfaringsbaserte beskrivelser fra SLT-modellen. Jeg valgte SLT-koordinatorer som informanter fordi de vil ha de beste forutsetninger til å ha et helhetsbilde av SLT-modellen. De er representert i alle nivå og er bindeleddet mellom nivåene. De gitte kriterier begrenset mine muligheter og gjorde at jeg fikk færre SLT-

koordinatorer å velge mellom. Likevel oppnådde jeg å få tilstrekkelig informanter med de ønskede kriterier. Dette gjorde mitt utvalg av informanter til det Thagaard (ibid, s. 56) beskriver som et strategisk utvalg.

Min plan var å gjennomføre seks intervjuer. Jeg så etterhvert at de mengder med datamateriale som kom inn etter fire intervjuer ville gi nok opplysninger samt at det ikke ville være hensiktsmessig med mer data med tanke på gjennomføringen av analyseprosessen. Dette er noe Thagaard (ibid, s. 59) også ser viktigheten av å ta hensyn til. Jeg så det som nødvendig å moderere meg til fire intervjuer. Jeg hadde likevel to informanter i reserve hvis det skulle mangle data til oppgaven.

Tilgang til informanter

For å vite hvem jeg skulle kontakte med tanke på organisering av SLT-modellen og erfaring med SLT-modellen, innhentet jeg informasjon om kommunene hos Kompetansesenter for kriminalitetsforebygging (Kfk). Kfk har ansvar for å følge opp SLT-arbeidet i kommunene og har god kunnskap om de ulike SLT-kommunene i landet. Kfk gav informasjon om hvilke kommuner som hadde organisert seg etter «gullstandarden» og som hadde mer enn fem års erfaring med SLT-arbeidet. Jeg fant kontaktopplysninger til informantene på en nettside med oversikt og kontaktinformasjon på alle SLT-koordinator i Norge. Jeg kontaktet tilsammen seks SLT-koordinatorer som oppfylte de gitte kriterier. Jeg kontaktet de per mail, i tillegg sendte jeg en sms for å være sikker på at de hadde mottatt min mail. Alle var positiv til å være informanter i forskningsprosjektet. Det ble avtalt tid med fire av de som først hadde anledning.

Utforming av intervjuguide

I kvalitative forskningsintervju er intervjuguide et nyttig verktøy for å lykkes med datainnsamlingsprosessen (Kvale og Brinkman, 2015). I følge Thagaard (2015, s. 95) må utforming av en intervjuguide forberedes godt og spørsmålene som stilles, må være egnet til å belyse problemstillingen i et prosjekt. Intervjuguiden må også ha tilstrekkelige underspørsmål for å belyse temaet på ulike måter. Rekkefølgen av spørsmålene må være logisk og bør starte med nøytrale tema (ibid, s. 101). I min intervjuguide tilstrebet jeg dette og delte guiden opp i fem tema og tre forskningsspørsmål. Jeg var opptatt av at spørsmålene i intervjuguiden var relevante og utformet på en slik måte at informanten ble oppmuntret til å presentere utfyllende beskrivelser av erfaringer og synspunkter på de sentrale temaene i intervjuguiden. Denne

gjennomtenkte utformingen fremmer Thagaard (ibid, s. 95) som viktig for å oppnå det man ønsker i et kvalitativt intervju.

Jeg hadde tenkt at hvert intervju skulle ta ca. 60 min, men det var vanskelig å anslå nøyaktig tidsbruk. Jeg ville unngå å komme i situasjoner med at intervjuene med informantene skulle ta mer tid enn først avtalt. Jeg ville også forsikre meg om at spørsmålene gav meg de svarene jeg ønsket og om oppbygningen gav en fin flyt i intervjuet. En selvtillit rundt dette vil skape en bedre intervjusituasjon, skriver Thagaard (2018, s. 94). Jeg gjennomførte derfor et prøveintervju på en SLT-koordinator i samme region som meg. Prøveintervjuet medførte endring i lengden på intervjuet og endring av oppsettet i intervjuguiden. Den først antatte lengden på intervjuet var for kort. Det tok ca. 90 min å gjennomføre prøveintervjuet. Siden detaljene rundt SLT-modellen var så viktig for oppgaven ble tiden et viktig moment i intervjuet. Jeg ville ikke risikere at tiden ble for knapp og at tema og spørsmål ikke fikk de nødvendige refleksjoner. Jeg utvidet derfor lengden på intervjuet til å vare fra 1 ½ - 2 timer. Oppsettet ble endret ved at jeg flyttet på temaer i intervjuguiden for å få en mer logisk rekkefølge. Noen av spørsmålene jeg hadde brukt ble også justert for å få til en enda bedre flyt i samtalen. Intervjuguiden jeg til slutt satt igjen med begynte med to nøytrale tema som omhandlet informantenes bakgrunn og utdanning og kommunenes organisering av SLT-modellen. Under tredje tema startet mitt første forskningsspørsmål som skulle belyse betydningen av informantenes rolle i SLT-arbeidet. Under tema fire i intervjuguiden utformet jeg mine spørsmål slik at jeg fikk en fortelling rundt et SLT-tiltak med suksess og et SLT-tiltak uten suksess for å lære om koordineringsmekanismene i iverksettingsprosessene. Jeg strukturerte spørsmålene slik at fortellingen ble en kronologisk gjennomgang av et konkret tiltak. For å få en helhetlig forståelse av SLT-arbeidet handlet mitt femte tema om evalueringsrutinene i SLT-nettverket og hvilken betydning evaluering har for SLT-arbeidet. Jeg hadde tilsammen 50 spørsmål som skulle gi meg en dypere forståelse av problemstillingen.

Gjennomføring av intervju

Jeg hadde tematiske og formulerte spørsmål under intervjuet, men jeg åpnet også opp for andre tema med min spørsmålsstilling. Dette gjorde mitt intervju til det Thagaard (2018, s. 91) beskriver som delvis strukturert intervju og bidro til å gi mye kunnskap om caset. Kvale og Brinkman (2015, s. 142) beskriver samme intervjuform for semistrukturerte intervju. Intervjuene gjorde jeg med personlig oppmøte i deres kommune. Tre av informantene tok imot meg på sin arbeidsplass, mens en av informantene reiste meg i møte for å avhjelpe

logistikken med reiseruten. Vi hadde møtene uforstyrret fra andre og fikk ro til å fokusere på intervjuet og spørsmålene. Jeg brukte digital båndopptaker under intervjuet noe alle hadde samtykket til. Dette skriver Thagaard (2018, s. 112) forenkler intervjusituasjonen og bedrer tilstedeværelsen under intervjuet og samtalen. For å unngå at informantene ble forutinntatte, fikk ikke informantene informasjon om forskningsprosjektets problemstilling, men jeg informerte om prosjektets fem tema samt en forklaring av mitt formål med forskningsprosjektet. Underveis i intervjuet leste jeg også opp mine forskningsspørsmål. Intervjuguiden forble den samme under alle intervjuene. Jeg så ingen grunn til å gjøre noe annerledes.

Under intervjuene forsøkte jeg det Thagaard (2018, s. 100) mente hadde betydning for å lykkes, som å skape en tillitsfull atmosfære, være lyttende og gi tilbakemeldinger på kommentarer der det fant seg naturlig. Jeg fokuserte på å ha en flyt i samtalen som gjorde at informanten fikk snakke uavbrutt. Denne framgangsmåten førte til at datamaterialet kunne sprike en del på grunn av digresjoner fra informanten. Digresjonene var likevel verdifull kunnskap som ofte kunne tas med i oppgaven eller som var et underspørsmål lenger ut i intervjuet. Enkelte ganger kom spørsmål som allerede var reflektert rundt. Informantene tok dette fint og en siste refleksjonsrunde bidro til ytterligere tanker som først ikke virket vesentlig for informant, men svært aktuelt for meg. Jeg tok en oppsummering etter de ulike tema og spørsmål der hvor budskapet var uklart. En slik oppsummering bidro til å tydeliggjøre og kvalitetssikre innholdet i budskapet og ved flere tilfeller forekom det ytterligere refleksjoner rundt det spesifikke temaet som ble nyttig for oppgaven. Intervjuguiden ble en god rettesnor for å gi struktur og flyt i intervjuet. Alle intervjuene tok i overkant av 1 ½ time, så den ekstra marginen på 30 minutt kom godt med.

Transkribering

Etter å ha gjennomført fire intervjuer fikk jeg passelig mengde materiale til bearbeiding og jeg fikk tilsammen ca. 100 sider med råmateriale etter transkriberingen. Innholdet i materialet tydet på at jeg hadde truffet bra med spørsmålene og jeg så etterhvert at flere intervjuer ville gjøre oppgaven for omfattende med ulike eksempler som pekte mot det samme. Thagaard (2018, s. 59) skriver at når personene ikke kommer med ytterligere forståelse av det fenomenet som skal studeres er vi kommet til et metningspunkt. En endelig beslutning om utvalgets størrelse ble dermed tatt etter transkriberingen og jeg så ikke nødvendigheten med å kontakte mine to informanter som jeg hadde i reserve.

3.3 Framgangsmåte i analyseprosessen

I denne oppgaven har jeg vært inspirert av den systematiske tekstkondensering som analysemetode for mitt datamateriale som Malterud (2003, s. 100) redegjør for. Jeg har også systematisert ut fra tema i min intervjuguide som Thagaard (2018, s. 172) kaller temabasert analyse.

Thagaard (2018, s. 151) skriver at analyseprosessen starter allerede under selve intervjuet hvor man gjør seg vurderinger av innholdet og budskapet til informantene. Mine fortløpende vurderinger i å forstå budskapet til informantene, ble viktig under intervjuet og jeg var opptatt av å ha forstått dem riktig. Ved hjelp av blant annet oppsummering sjekket jeg ut med mine informanter om jeg hadde oppfattet dem riktig.

Etter transkribering av mine intervju leste jeg gjennom alle intervjuene for å danne meg et helhetsinntrykk av det transkriberte råmaterialet. Dette skriver Thagaard (ibid, s. 171) vil bidra til å skaffe oversikt og forståelse for de ulike fenomener.

Siden jeg var opptatt av å få flyt i intervjuene, ble spørsmålene fra hvert tema besvart i ulik rekkefølge av informantene. Jeg måtte derfor sortere teksten under riktig spørsmål i intervjuguiden for å systematisere datamaterialet og for å få en oversikt på om alle informantene hadde gitt svar på de samme spørsmålene. Dette skriver Thagaard (ibid, s. 171) er nødvendig når hensikten er å sammenligne data mellom informantene for å oppnå en dypere forståelse av temaet. Tema som omhandlet bakgrunn og organisering ble sortert inn i tabeller for å få enda bedre oversikt og system på datamaterialet fra intervjuene.

Systematisering av teksten er ifølge Thagaard (ibid, s. 151) en nødvendighet i kvalitative analyser.

Thagaard (ibid, s. 171) påpeker at ved å sammenligne utsnitt av data løsrives det fra sin opprinnelige sammenheng. Jeg måtte derfor være oppmerksom på at utsnittene fra datamaterialet ble sammenlignet ut fra samme kontekst for å oppnå et helhetlig perspektiv. Videre skriver Thagaard (ibid, s. 179) at dette også er nødvendig for å unngå etiske dilemma med at informant ikke kjenner seg igjen i framstillingen.

Etter arbeidet med å sortere og systematisere teksten ble neste prosess å notere ned potensielle funn fra hvert enkelt tema. Denne prosessen beskriver Malterud (2003, s. 100) som koding av meningsbærende enhet. Thagaard (2018, s. 153) skriver at koding av data er vanlig ved kvalitativ analyse og forklarer kodingsprosessen med at ord eller setninger blir trukket ut av teksten som beskriver mening i datamaterialet.

De sentrale funnene fra teksten (de meningsbærende enheter) ble videre plassert inn i en

tabell/matrise under sine respektive tema for å danne grunnlag for sammenligning. Thagaard (ibid, s. 154) beskriver denne prosessen som kategorisering av sentrale funn (meningsbærende enhet).

Jeg har under analyseprosessen utelatt helhetlige beskrivelser av informantene og jeg har i enkelte tilfeller byttet ut ord i informantenes sitat for å hindre gjenkjenning. Dette skriver Thagaard (2018, s. 167) er nødvendig med hensyn til anonymisering av informantene.

3.4 Forforståelse

I et kvalitativt forskningsprosjekt vil det være naturlig at forskerens forforståelse vil kunne påvirke forskningsprosessen. En slik forforståelse skriver Thagaard (2018) det er viktig å reflektere over og å være bevisst på, spesielt i intervjusituasjonen med informanten.

Informanten kan påvirkes av forskerens forforståelse som kan sette preg på intervjuet. Jeg måtte i mitt forskningsprosjekt vurdere hvordan relasjonen mellom meg og deltagerne kunne bli. Jeg har selv rollen som SLT-koordinator og kjenner fagfeltet, noe som kunne påvirke vår relasjon. Thagaard (ibid s. 105) hevder at kjennskap til miljøet som forskes på, minsker avstanden mellom forsker og informant. Thagaard (ibid, s. 101) skriver også at forforståelsen bringer med seg positive reaksjoner som vil bidra til å skape tillit mellom forsker og informant. Jeg opplevde å få god kontakt med alle mine informanter og så min forforståelse som en fordel ettersom jeg raskt kunne sette meg inn i deres arbeidsdag og rolle som SLT-koordinator. Likevel var det viktig at min forforståelse ikke la føringer for hvordan intervjuene ble gjennomført og hvordan jeg tolket mine data. Jeg har jobbet med å bevisstgjøre meg selv om egen forforståelse og hvordan den kan ha påvirket mitt møte med informantene og forståelsen av mine data

3.5 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Reliabilitet

I dette forskningsprosjektet har jeg vært opptatt av at forskningen skal være troverdig og pålitelig. Jeg har forsøkt å lage et mest mulig gjennomsiktig forskningsprosjekt hvor utenforstående kan vurdere kvaliteten av forskningsprosessen underveis. Jeg har hatt ønske om å oppnå et forskningsprosjekt med pålitelige resultater, noe Thagaard (2018, s. 187-189) fremmer som viktig for reliabiliteten. Pålitelige resultat har jeg ivaretatt ved å redegjøre for hvordan data har blitt utviklet i løpet av forskningsprosjektet (jf. Thagaard, ibid, s. 187-189). Jeg har også foretatt vurderinger av dataens kvalitet ved å gi en beskrivelse av

intervjusituasjonen og de eventuelle påvirkninger som kunne oppstå mellom meg og informantene med tanke på min egen bakgrunn som SLT-koordinator. Refleksjonene rundt dette gav meg viktig forståelse av betydningen det kunne få for datamaterialet som ble hentet ut, og er i tråd med det Thagaard (ibid, s. 188) skriver om relasjon og kontekst og hvilken betydning det har for kvaliteten i dette arbeidet.

Validitet

Thagaard (2018, s. 189) skriver at validitet handler om forskningsresultatets gyldighet og avhenger av kvaliteten på tolkningen. Jeg har undersøkt det jeg ønsket å undersøke ved hjelp av informanter som hadde direkte kunnskap om temaet jeg ville utforske. Jeg har også tilstrebet å ha et gjennomsluttelig forskningsprosjekt ved å beskrive det teoretiske ståstedet som representerer grunnlaget for mine tolkninger. Dette bidrar ifølge Thagaard (ibid, s. 189) til å styrke validiteten i oppgaven. At tolkningene støttes av tidligere forskning vil også bidra til at forskningsresultatene får validitet (ibid, s. 191). Skulle det oppstå avvikende resultater fra tidligere forskning vil det ifølge Thagaard (ibid, s. 192) være nødvendig å foreta grundige argumentasjoner for å ivareta validiteten i forskningsprosjektet. Mine forskningsresultat fremkommer stort sett som tidligere forskning viser til men det forekom noen få avvik rundt teamet evaluering og de evalueringsrutinene som forekom i SLT-arbeidet som jeg argumenterer for i mitt drøftingskapittel.

En annen faktor som jeg har tatt i betraktning når det gjelder validitet er min egen tilknytning til et SLT-nettverk. Som SLT-koordinator har jeg kjennskap til SLT-arbeidet fra egen kommune. Dette har gjort at jeg lettere kunne utvikle forståelse for mitt datamateriale. Mine data ble tolket ut fra gjenkjennelse av egne erfaringer og ny kunnskap. Denne kjennskapen sier Thagaard (ibid, s. 190) vil være til fordel for forskningsprosjektets gyldighet og validitet da mine erfaringer støtter forståelsen som utvikles. Thagaard (ibid, s. 190) gjør samtidig oppmerksom på at denne forforståelse kunne føre til at forskeren overså ukjente nyanser som igjen kunne svekke validiteten. Ettersom jeg bare har jobbet med SLT-modellen i halvannet år opplevde jeg å være nysgjerrig og spørrende til ukjente handlingsmetoder hos informantene. Jeg var spesielt ute etter de ukjente nyansene fordi jeg ønsket å skaffe meg en bredere forståelse av hva SLT-arbeidet innebar.

Alt i alt opplever jeg å ha hatt et kritisk blikk på analyseprosessen og tolkningen av mine data. Jeg har reflektert rundt funnene og vurdert ulike tolkningsalternativer slik at mine tolkninger ble mer gjennomtenkte. Dette er noe Thagaard (ibid, s.189) fremmer som viktige faktorer i arbeidet med å gjøre resultatene gyldig.

Overførbarhet

Thagaard (2018, s. 182) peker på viktigheten med at tolkningen fra kvalitative studier er generell, relevant og gjenkjennbar for andre lesere og forklarer overførbarhet med at forskningen som er gjennomført også kan gjelde i andre sammenhenger. Det fremkommer i teorien at det etterhvert er blitt mer vanlig å organisere seg i form av nettverk med samstyring som styringsform. Denne samstyringsideologien er i denne oppgaven belyst ved hjelp av SLT-modellen hvor målet var å gi en beskrivelse av fremmende og hemmende samarbeidsfaktorer og iverksettingsprosesser ved bruk av SLT-modellen og mulige ulemper og fordeler som forekommer med en slik styringsmetode. Mine funn i dette prosjektet kan ha relevans også for lignende type organiseringer som SLT representerer og kan være aktuell kunnskap for andre tverrfaglige organisasjoner og nettverk. Dette prosjektet vil dermed oppfylle Thagaards (ibid, s. 182) oppfordring til å bidra med generell forståelse av et sosialt fenomen.

3.6 Forskningsetiske krav

I dette prosjektet innebærer forskningsarbeidet nær kontakt med andre mennesker og det blir derfor nødvendig å ta hensyn til personvernet. Normene for studier som innebærer behandling av personopplysninger er utarbeidet i «De nasjonale forskningsetiske komiteer» (NESH). Slike forskningsprosjekt faller inn under personopplysningsloven fra 2001. Dette betyr at prosjektene er meldepliktige og skal meldes til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for godkjenning (Thagaard, 2018, s. 22-26). NSD sine tre grunnprinsipper er informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet. Dette betyr at forskeren må ha gitt tilstrekkelig informasjon om prosjektet og innhentet informert samtykke. Videre skal opplysningene som er innhentet behandles med fortrolighet og konfidensialitet. Det tredje grunnprinsipp handler om at forskeren må vurdere konsekvensene ved deltagelse i prosjektet og at forskeren unngår at deltageren blir utsatt for fysisk eller psykisk belastning (ibid, s. 22-26). NSD vurderer om forskningsprosjektet oppfyller disse tre grunnprinsippene. Intensjonen med de etiske retningslinjene er å beskytte deltakere i felten og for å gjøre forskeren oppmerksom på ansvaret den har ovenfor sin deltager. De etiske retningslinjene fremhever prinsippet om respekt for menneskers privatliv og deres anonymitet (ibid, s. 22-26). Mine informanter har fått skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet. Jeg har innhentet samtykke fra alle og gitt melding om at de kan trekke seg fra prosjektet uten å oppgi

årsaker. Jeg har også gjennom hele prosjektet tatt hensyn til hvordan informantene vil oppleve intervjusituasjonen, gjennomføringen av analyseprosessen og resultatet av prosjektet.

Thagaard (ibid, s. 113) understreker viktigheten med dette hensynet og nevner flere hensynsfulle faktorer for å unngå at informantene opplever det som en ulempe å bli gjenstand for forskning. Jeg har tilstrebet å overholde disse faktorene som blant annet innebærer å holde seg unna private og kontroversielle tema. Jeg har også tatt hensyn til at informantene i noen grad kan kjenne seg igjen i det som er sagt. Jeg vil heller ikke at noen finner innholdet støtende og ødeleggende og jeg ønsker å gi de en opplevelse av å ha blitt forstått. Dette sier Thagaard (ibid, s. 196) likevel må balanseres med å gi det faglige formålet prioritet, noe som kan gjøres ved å ha et markant skille mellom forskerens perspektiv og informantens opplevelse av sin situasjon. At mine informanter opplever anonymitet mener jeg er ivaretatt ved å bruke temabasert analyse som analysemetode. Denne metoden sier Thagaard (2018, s. 180) bidrar til at informantenes beskrivelser ikke presenteres i sin helhet.

Til slutt vil jeg fremheve at jeg har tilstrebet å forholde meg til en forsvarlig henvisningsskikk i forskningsarbeidet og presentert forskningsresultatene med redelighet og nøyaktighet jamfør Thagaard (ibid, s. 20-21).

4.0 EMPIRISKE FUNN

I dette kapittelet skal jeg presentere funn etter å ha intervjuet SLT-koordinatorer fra fire ulike kommuner. Dette er et langt kapittel, men jeg har valgt å ta med mye empiri for å underbygge mine funn. Problemstilling jeg har valgt for oppgaven er følgende:

«Hvordan erfarer SLT-koordinatorer at SLT-modellen bidrar til å fremme samarbeid og gode iverksettingsprosesser og hva virker hemmende for SLT-arbeidet? Hvilken kunnskap kan dette gi om fordeler og ulemper med samstyring i nettverk?»

For å utdype oppgavens problemstilling har jeg utformet fem forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan erfarer SLT-koordinatorer sin egen rolle i SLT arbeidet?*
- 2. Hva mener SLT-koordinatoren bidrar til å fremme samarbeid i nettverket, og hvilke faktorer mener de gjør samarbeidet vanskelig?*
- 3. Hvordan vurderer SLT-koordinatorene iverksettingsprosessene som vellykket eller mindre vellykket i SLT-arbeidet?*
- 4. Hvordan erfarer SLT-koordinatorene at SLT-tiltak blir evaluert?*
- 5. Hvilken kunnskap gir studien om fordeler og ulemper med samstyring som styringsform i nettverk?*

Det femte forskningsspørsmålet skal bli forsøkt svart på i drøftingsdelen, basert på funn fra forskningsspørsmål 1-4.

Kommunene som ble valgt ut var kommuner som hadde organisert det kriminalitetsforebyggende arbeidet etter SLT-modellen i fem år eller lenger. Det var også ønskelig med kommuner som hadde fulgt «gullstandarden» for organiseringen av modellen. Informantene som ble intervjuet var ansatt i små og mellomstore kommuner fra 10 000 – 30 000 innbyggere og hadde fra 6 - 15 års erfaring som SLT-koordinator. Informantene var personer med 25 - 40 års erfaring fra fagfeltet.

Som jeg har nevnt tidligere i oppgaven, men som kan være verdt å repetere for den videre lesingen i dette kapittelet, er SLT-modellen en samordningsmodell for lokale, forebyggende tiltak mot rus og kriminalitet. Modellen skal bidra til å skape en felles strategi mellom politi, kommune og andre lokale virksomheter som jobber med barn og unge. SLT-modellens «gullstandard» er delt i tre nivå hvor toppledelsen på det styrende nivå fastsetter strategimål,

mellomledere kartlegger og initierer de nødvendige tiltak på det koordinerende nivå som gjennomføres av det utførende nivå. Arbeidet blir koordinert av en SLT-koordinator som skal identifisere problemområder, innhente og formidle kunnskap mellom nivåene, ta initiativ til tiltak og bidra til aktiv samordning.

Dette kapittelet er delt inn i seks hovedavsnitt. Mitt første hovedavsnitt starter med å presentere organiseringen av SLT modellen i de fire kommunene. I andre hovedavsnitt sier jeg noe om SLT-koordinatorene sin bakgrunn og drivkraft for å velge denne jobben. Videre i kapittelet organiserer jeg hovedavsnittene ut fra mine fire forskningsspørsmål som betyr at tredje hovedavsnitt vil handle om hvordan SLT-koordinatorene erfarer sin egen rolle i SLT-arbeidet og hva de mener bidrar til å fremme og hemme samarbeidet i dette nettverket. Fjerde hovedavsnitt vil dreie seg om hvordan SLT-koordinatorene vurderer iverksettelsesprosessene som vellykket eller mindre vellykket i SLT-arbeidet og femte hovedavsnitt sier noe om hvordan SLT-koordinatorene erfarer at SLT-tiltak blir evaluert. I sjette hovedavsnitt sammenfatter jeg funnene fra de fem hovedavsnittene.

4.1 Organisering av SLT-modellen med «gullstandarden» som utgangspunkt.

Dette avsnittet skal handle om hvordan de ulike kommuner har organisert seg etter SLT-modellens gullstandard. Selv om jeg intervjuet SLT-koordinatorer i kommuner som har organisert seg etter gullstandarden er det ikke nødvendigvis identisk organisert og med samme type deltakere. Jeg ville skaffe oversikt over historikk, utvikling, organisering, deltakere, møtehyppighet i det styrende- og det koordinerende nivå og grad av involvering i det utførende nivå.

Ifølge informantene var bakgrunnen for etableringen av SLT-modellen i all hovedsak kommunens ønske om å styrke samarbeidet mellom tjenestene samt i større grad få inn det forebyggende perspektivet i arbeidet med barn og unge. Noen av informantene fortalte i tillegg at kommuneadministrasjonen og politiet ønsket et tettere samarbeid som også ble en påvirkende faktor for etableringen av SLT-modellen.

Data om selve organiseringen av SLT-modellen i de ulike kommunene er plassert i tabell 3 for å lage en oversikt. I tabellen refererer jeg til det styrende nivå som nivå 1, det koordinerende nivå som nivå 2 og det utførende nivå som nivå 3.

Tabell 3: SLT-modell – organisering

	Kommune 1 (ca. 30000 innbyggere)	Kommunen 2 (ca. 20000 innbyggere)	Kommune 3 (ca. 10000 innbyggere)	Kommune 4 (ca. 20000 innbyggere)
Nivå 1	<p>Organisering: Kommunens politiråd.</p> <p>Deltagere (6): Ordfører, rådmann, politistasjonssjef, politikontakt, SLT-koordinator, én kommunalsjef.</p> <p>Møtehyppighet: 2-3 ganger i året og ved behov.</p>	<p>Organisering: Kommunens politiråd.</p> <p>Deltagere (8): Ordfører, rådmann, politistasjonssjef, politikontakt, SLT-koordinator, tre av fire kommunalsjefer.</p> <p>Møtehyppighet: 2-3 ganger i året</p>	<p>Organisering: Kommunens politiråd.</p> <p>Deltagere (8): Ordfører, rådmann, politistasjonssjef, politikontakt, SLT-koordinator, rektor ved videregående skole. oppvekstsjef, en politiker fra opposisjonen,</p> <p>Møtehyppighet: 4 ganger i året</p>	<p>Organisering: Kommunens politiråd.</p> <p>Deltagere (8): Ordfører, rådmann, politistasjonssjef, politikontakt, SLT-koordinator, rektor ved videregående skole.</p> <p>Møtehyppighet: 3 ganger i året og ved behov.</p>
Nivå 2	<p>Organisering: SLT-møter</p> <p>Deltagere (13): SLT-koordinator, politikontakt, rektor fra ungdomsskole, leder for barnevern, leder for helsestasjonen, leder for utekontakt, skolesjef, leder for ungdomsteam i nav, leder psykisk helse og rus, rektor på videregående skole, representant fra kulturavdeling.</p> <p>Møtehyppighet: 4 ganger i året</p>	<p>Organisering: SLT-møter</p> <p>Deltagere (13): SLT-koordinator, politikontakt, rektor fra ungdomsskolene, leder for barnevern, leder for helsestasjonen, leder for PPT, leder for ungdomshusene, leder fra barnehage, representant fra videregående, leder i NAV og folkehelsekoordinator</p> <p>Møtehyppighet: 4 ganger i året</p>	<p>Organisering: SLT-møter</p> <p>Deltagere (9): SLT-koordinator, politikontakt, rektor fra ungdomsskolene, leder for barnevern, leder for helsestasjonen, representant fra videregående skole, folkehelsekoordinator, presten.</p> <p>Møtehyppighet: 8 ganger i året</p>	<p>Organisering: SLT-møter</p> <p>Deltagere (15): SLT-koordinator, politikontakt, rektor fra ungdomsskolene, leder for barnevern, leder for helsestasjonen, representant fra rustjenesten, rektor fra privat ungdomsskole, leder for familie og forebygging, folkehelse-koordinator, leder for barnehage, representant fra videregående, barneskolerektor, leder for voksenopplæringen</p> <p>Møtehyppighet: 4 ganger i året</p>
Nivå 3	<p>Involveres på følgende måte: Deltar i SLT-arbeidsgrupper. Deltar under gjennomføring av tiltak. Deltar i ulike tverrfaglige team.</p>	<p>Involveres på følgende måte: Deltar i SLT-arbeidsgrupper. Deltar under gjennomføring av tiltak. Deltar i møtene til nivå 2 ved spesielle tema.</p>	<p>Involveres på følgende måte: Deltar i SLT-arbeidsgrupper. Deltar under gjennomføring av tiltak.</p>	<p>Involveres på følgende måte: Deltar i SLT-arbeidsgrupper. Deltar under gjennomføring av tiltak.</p>
SLT-Koordinator	<p>Plassering: Samlokalisert - Fagavdeling for oppvekst.</p>	<p>Plassering: Rådhus - Avdeling for oppvekst og kultur.</p>	<p>Plassering: Rådhus - Stabsfunksjon</p>	<p>Plassering: Rådhus - Avdeling for kultur og fritid.</p>

Kommune nummer 1 hadde stått uten koordinerende nivå i noen år etter omfattende omorganiseringer i kommunen. Ny gruppe ble etablert et halvår i forveien av dette intervjuet. Det er denne gruppen som er beskrevet i tabellen.

Det styrende nivå

Det styrende nivået er kommunens politiråd i alle fire kommunene. Politiråd betyr et formelt samarbeid mellom kommune og politi i form av en samarbeidsavtale som SLT er en del av. Kommunene hadde stort sett lik organisering i det styrende nivå, men med enkelte ulikheter som for eksempel deltagelse fra videregående skole. Politiet deltok med en eller to personer etter behov. Dette var enten politistasjonssjef, politikontakt eller begge. Alle informantene oppgir at det er lagt til rette for i alle fall tre møter i året i dette nivået. To informanter sier at det lar seg gjøre å kalle inn deltagerne på kortere varsel ved behov.

Det koordinerende nivå

På det koordinerende nivå er det ulikt hvor mange deltagere som er med i de ulike kommunene. Det varierer fra 9-15 deltagere. Tyngden av roller er personer med beslutningsmyndighet, men i noen tilfeller er det også med fagpersoner som er i direkte kontakt med barn og unge.

Det er en del fellestrekk i kommunene når det kommer til hvem som deltar i det koordinerende nivå. Noen tjenester går igjen hos alle som for eksempel politiet, barnevernet og grunnskolen. Noen informanter hadde deltagere som de andre ikke hadde, som for eksempel kirken og privat grunnskole. Totalt sett er deltakelsen fra de ulike kommunene representert av stat, kommune og fylkeskommune. Møtehyppighet på dette nivået varierte mellom kommunene. De fleste hadde fire møter i året. En informant hadde åtte møter i året.

Det utførende nivå

Som nevnt i kapittel 1 består det utførende nivå av alle personer som er i direkte kontakt med barn og unge og som har en rolle i det rus- og kriminalitetsforebyggende arbeidet i kommunene. Det utførende nivå omsetter SLT-målene til praktisk handling. På det utførende nivået er flere av informantene i studien opptatt av hvordan dette nivået involveres i arbeidet. De hadde ulike tilnærminger, men alle fortalte at det utførende nivået hadde vært involvert i arbeidsgrupper etablert av det koordinerende nivå. De ble involvert i planleggingen av tiltak og under gjennomføringen av tiltak. Én av informantene hadde egen fast arbeidsgruppe for å

få hjelp til å kartlegge utfordringsbildet i kommunen. Arbeidsgruppen hadde deltakere fra sentrale tjenester som jobbet opp mot ungdom.

Noen av informantene fortalte at de inviterte det utførende nivå inn i SLT møter på det koordinerende nivå hvis det var tema som også var nyttig for andre å høre om.

SLT-koordinators arbeidssted og plassering i organisasjonskartet

Tre av informantene hadde sitt arbeidssted i kommunens rådhus mens én var samlokalisert i bygg med flere tjenester.

Det er ulikt hvor informantene i denne studien var plassert i organisasjonskartet til kommunen. En var stabsfunksjon, de tre andre var organisert under ulike avdelinger som vist i tabell 3.

4.2 SLT-koordinator - Bakgrunn og drivkraft for å velge denne jobben

Dette avsnittet handler om bakgrunnen til SLT-koordinatorene i form av utdanning og erfaring. I intervjuet spurte jeg om grunnen til at informantene ønsket en slik stilling og drivkreftene bak arbeidet. Jeg ønsket å danne meg et bilde av informantene samt se om ulike bakgrunner påvirker framgangsmåter i arbeidet. Informantenes bakgrunn settes inn i tabell for å lage en oversikt.

Tabell 4: SLT-koordinator – bakgrunn

	Utdanning	Erfaring
Kommune 1	Universitetsutdanning – grunnfag i ulike emner knyttet opp mot fagfeltet i SLT og hovedfagsemner i samfunnsvitenskapelige fag. Videreutdanning i psykososialt arbeid med barn og unge.	Lærer, prosjektarbeid knyttet mot fagfeltet i SLT, veileder og leder i utekontakten.
Kommune 2	Universitetsutdanning – grunnfag i ulike emner knyttet opp mot fagfeltet i SLT. Sosialfaglig utdanning. Lederkurs	Barnevernsinstitusjon, utekontakt, ruskonsulent
Kommune 3	Oppvekstfag/lærer	Lærer og skoleadministrasjon, virksomhetsleder for enhet knyttet opp mot fagfeltet i SLT, rådgiver i rådmannens stab
Kommune 4	Sosialfaglig utdanning, diverse kurs og oppgaver knyttet opp mot fagfeltet i SLT.	Barnevern, prosjektutvikler knyttet mot fagfeltet i SLT, forebygger i kommunen.

De fire informantene har alle forskjellig utdanning, men det er likevel utdanning som er sosialfaglig eller skolefaglig rettet. De lengste arbeidsforholdene hver enkelt informant hadde hatt var fra utekontakten, rustjenesten, skolesektor og barnevernet.

Drivkraften og årsaken til at de ønsket seg stillingen var varierende, men felles for dem alle var ønsket om å oppnå bedre tverrfaglig samarbeid samt legge til rette for forebyggende aktiviteter. En av informantene uttalte ønsket om tverrfaglig arbeid for kommunens ungdommer slik:

«Jeg har et ønske om en felles forståelse og et felles grunnlag i forhold til barn og ungdom, de må sees på i et helhetsperspektiv - det må være en rød tråd og henge sammen på et vis. Og så mener jeg barn og unge ville fått dette bedre hvis vi hadde flere øyne på saken enn om vi gjorde det alene – å jobbe tverrfaglig vil gi bedre resultatet»

Alle informantene har vært med fra starten av og tatt del i opprettingen av SLT i kommunen. To av informantene var pådrivere for å opprette SLT og tok etterhvert del i utformingen av stillingsannonser. En annen ble oppmerksom på SLT-modellen som forebygger i kommunen og fikk klarsignal fra kommunestyret og formannskap om å innføre SLT-modellen. En fikk rollen ved en tilfeldighet. Det siste tilfellet tok sted i kommunens allerede etablerte politiråd hvor de ble enig om å bli en SLT-kommune.

1.3 SLT-koordinatorens rolle i de ulike nivåene i SLT-modellen

Siden SLT-koordinatoren har en så sentral rolle i SLT-arbeidet har jeg valgt å se nærmere på hva denne rollen innebærer i de ulike nivåene. Under intervjuet ønsket jeg å få fram hva som var utfordrende i rollen og hvilke egenskaper som var nødvendig for å sikre utvikling i SLT-arbeidet og samarbeid mellom tjenestene. Mine forskningsspørsmål er følgende:

- 1. Hvordan erfarer SLT-koordinatorer sin egen rolle i SLT arbeidet?*
- 2. Hva mener SLT-koordinatoren bidrar til å fremme samarbeid i nettverket, og hvilke faktorer mener de gjør samarbeidet vanskelig?*

Det styrende nivå:

De fire informantene sine roller på dette nivået er knyttet til å være deltager, sekretær, kalle inn til møter og bidra med sin kunnskap. Informantene påpeker at rollen gir tilgang til å fremme viktige saker, dele informasjon fra møtevirksomhet i det koordinerende nivå og

påvirke ledelsen med sin kunnskap om utfordringsbilder i kommunen. En informant beskrev hvordan kunnskap om utfordringsbildet ble brukt til å påvirke det styrende nivå:

«En av oppgavene mine er å oppdatere det øverste nivå, på situasjonen i kommunen. Være med som drøftingspartner på noe av utfordringsbildene: «hva er det som skyldes at det ser sånn ut nå?» Bringe til torgs utfordringer som vi opplever, som man trenger tettere styring på. Så jeg er hele tiden hun som pirker alle på nesen og ikke lar dem få ro i forhold til den type utfordringer».

Utfordringsbildet i kommunen sier flere av informantene at de, sammen med politiet, er alene om å ha oversikt over. En informant beskrev det slik:

«Jeg sitter på mye av kunnskapen sammen med politikontakten. Vi kan si ting som de ikke klarer å etterprøve».

Alle informantene beskrev hvordan rollen over tid hadde skapt fordeler for gruppen:

«Og at jeg har vært der så mange år. Det er noe med kontinuitet og stabilitet i de gruppene som er viktig. Jeg har med meg historien og vet hva som er prøvd og ikke prøvd.»

Informantens rolle som sekretær innebar å skrive møteinnkalling, saksliste og referat. Å skrive referat gjaldt for tre av informantene. Å være den som skriver referatene gir ifølge informantene en mulighet til å vektlegge og dokumentere viktige tema. Under arbeidet med saksliste etterspør informantene saker fra de andre møtedeltagerne. Sekretæroppgavene i sin helhet gav informantene anledning til å sørge for at SLT-arbeidet fikk rett fokus og dreide i riktig retning.

«Jeg får mulighet til å sette dagsorden og anledning til å få ned på papir hva vi har blitt enig om, for eksempel at nå er det et problem eller dette skal vi satse på. Altså en fordel å få være den som skriver agenda og referat».

Noen av informantene påpekte at det kunne være en utfordring å få rådmannsteamet og ordfører til å ha fokus på det forebyggende arbeidet i kommunen. En av informantene hadde denne uttalelsen på utfordringen:

«Det er en evig kamp for SLT-koordinatorer fordi vi jobber forebyggende. Vi skal si noe om hva som skjer hvis vi ikke gjør noe. Politikere, rådmann og andre i rådmannens stab samt ledelsen i politiet er så hissige på å angripe problemer som eksisterer, sånn at det blir mer

fokus på engangshendelser og ting som er ferdig i stedet for å fokusere på det som er viktig og som vi kan gjøre noe med framover».

Flere mener at topplederne i kommunen er for mye tilbakelemt i forhold til agenda og saker. De forbereder seg dårlig til møtene og har ikke satt seg ordentlig inn i sak. En informant sa dette slik:

«Jeg synes ikke alltid jeg ser at de har forberedt seg så godt til møtene heller.. at dette er et møte vi bare kan komme til. Politiet er alltid forberedt og har ofte med seg presentasjoner. Det er også politiet som har med seg ekstra ressurser inn for å fortelle om et nytt tilbud eller annet. Kommunen er dessverre for tilbakelemt. Jeg skjønner ikke hvorfor de ikke vil være mer deltakende enda så lenge som de har vært med».

En annen informant beskrev hvordan ledelsen stolte blindt på SLT-koordinators vurderinger og lot være å ta nødvendige drøftinger. Det manglende engasjement i forhold til drøfting ble uttrykt på følgende vis:

«Den største utfordringen jeg har møtt i politirådet er at jeg kan komme med hva som helst, så er de enige med meg. Hvis du sier det er sånn, da blir det sånn. Da gjør vi det slik. Det oppleves som en slags motstand for den dype drøfting på «hvorfor er det slik?» eller «hvorfor skal vi gjøre det slik?» eller «hvordan skal vi komme oss dit?»».

Mens i en annen kommune var det en opplevelse av for mye prat og deling av informasjon og for lite handling. Opplevelsen av at det styrende nivået var et prateorgan påpekte informanten likevel førte med seg noe positivt ved at det ble bygget gode relasjoner i gruppen.

Informanten sa det slik:

«Politirådet kan bli et prateorgan, men det er jo viktig å prate sammen og møtes og det er viktig å bli kjent. Jeg har lang erfaring og god kjemi med de som sitter der, så jeg tror det kan være med å fremme en god tone. Vi har alltid servering når politirådet har møter og jeg legger opp til at det skal være et hyggelig møte».

Når det gjelder egenskaper la flere av informantene vekt på at de med sin kunnskap, oversikt og renommé opplevde å skape tillit og trygghet i gruppa. En sa det slik:

«De har stor tiltro og er enig i hvordan vi har lagt opp SLT-arbeidet og hvordan modellen ser ut. Det skaper en trygghet i gruppa».

Flere av informantene påpekte viktigheten med å være i dialog med rådmannens stab både i og utenfor møtevirksomhet i dette nivået. En informant fortalte det slik:

«Jeg er lokalisert på rådhuset og det blir en del prat i gangen hvor jeg kan påvirke og drive med lobbyvirksomhet. I politirådet får jeg også muligheten til å påvirke, men på en mer formalisert måte».

Det å være deltaker i møter ledet av de øverste lederne i kommunene og øverste leder i politidistriktet gav en viss anerkjennelse fra de andre i SLT-nettverket. SLT-koordinator hadde muligheter til å påvirke ved hjelp av blant annet saksfremleggelse og drøfting av tema. *«Selv om jeg bare er sekretær, så gjør dette noe med statusen min, tror jeg, ettersom møtet er så formelt som det er og på et så høyt nivå som det er».*

Det koordinerende nivå:

Tilrettelegger

Det koordinerende nivå i modellen er det informantene som leder. De finner møtedatoer, skriver møteagenda, fremmer saker, etterspør saker, skriver referat og er generelt en tilrettelegger for at gruppen skal møtes og få drøftet de utfordringer som er aktuelle. Informantene beskrev hvordan de brukte ulike strategier for å lykkes med SLT-møtene i det koordinerende nivå.

En av informantene la vekt på å legge til rette for effektive og godt organiserte møter med faste avtaler. Informanten uttalte det slik:

«Stramme tidsrammer i møter og faste møtepunkter gjør at folk ikke føler de kaster bort tida for det er skummelt. Det er nok av ting som folk jobber med og hvis en ikke da har såpass respekt for andre at det på en måte bare blir mas, da kan det fort bli gale».

Flere av informantene la til rette for at deltagerne i gruppen skulle ta ordet. En informant sa dette slik:

«Det blir jo å få folk til å dele av kunnskapen sin og få de til å hjelpe med å få en oversikt sånn at alle får en oversikt over hva vi har og hva vi er god på».

En annen faktor som flere av informantene syntes de bidro med var relasjonsbygging mellom tjenestene og flere mente at det koordinerende nivå var en fin arena å bygge nettverk på. En av informantene kom med følgende eksempel på hvordan relasjonsbygging på koordinerende nivå hadde gitt positive effekter for samarbeidet:

«Det er mange som sier at det er en fin arena og bli kjent med hverandre på. Jeg tror det har kommet mye bra ut av at folk har møttes der. Et eksempel er han som var leder for ungdomshusene. Han har hatt utbytte, han har for eksempel fått fagfolk fra PPT til å komme og snakke på sine personalmøter om diagnoser, så man ser noen effekter av bare å møtes».

En annen informant snakket om hvordan relasjonsbyggingen og nettverket senket terskelen for å ta kontakt:

«Det er en veldig kort vei fra den ene sektoren til den andre og fra det ene nivået til det andre. Når en da sitter i en funksjon hvor en føler å ha god kontakt både oppover, nedover og bortover, så er nok det med på å fremme SLT-arbeidet».

Samme informant hadde tatt ytterligere grep for at gruppen skulle bli bedre kjent med hverandre ved å legge møtevirksomheten til deltageres egne tjenester og lokaler:

«Vi har alternert møtene for vi starta med å ha møtene her i rådhuset, men så er det flere som ønsker at vi skal ha de møtene rundt på de forskjellige tjenestene og alternere fra sted til sted. Da ble de bedre kjent med hverandre. Jeg er jo kjent med de fleste stedene, men det er ikke de andre».

Løsninger på manglende budsjett for SLT-arbeidet

Informantene var samlet om at et manglende budsjett var en utfordring i SLT-arbeidet på dette nivået. Det er tjenestene som har midler, men de er ofte knappe. I noen tilfeller ble dette et hinder for å utrette noe.

«En utfordring er mangel på penger! Hvis vi hadde hatt ubegrenset med midler, så tror jeg de fleste hadde blitt med på det meste».

Flere av informantene var løsningsorienterte i forhold til denne problemstillingen og løste mangel på budsjett ved å orientere gruppen om tiltak som det fulgte tiltaksmidler med.

«De gangene jeg har søkt midler er det enklere, da er de stort sett med, så vi får på en måte mye gratis. Det er ikke bestandig tiltaket passer for alle og dermed søker jeg ikke».

Informantene snakket lite om grepene de gjorde for å få tjenestene til å dele på utgifter for tiltak som ble iverksatt. Eksemplene de tok for seg lot seg løse uten midler eller det var muligheter for å søke midler.

En informant snakket om hvordan deltagelse på nasjonale og regionale SLT-seminar bidrog med gode idéer for kommunen og gruppen. Det ble sagt slik:

«Det er veldig bra med SLT-samlinger, både nasjonalt og regionalt. Vi klarer ikke å ha oversikten over alt, så det er bra å ha en samling der du møter andre og hører på hva de holder på med. Dette er veldig nyttig og jeg har tatt mange ideer med meg hjem».

Frivillighet og likeverd uten myndighet til å bestemme over andre

Selv om gruppen på det koordinerende nivå er representert av faste deltagere med et tydelig mandat, er SLT-møtene likevel basert på frivillighet. Flere av informantene opplevde at oppmøte kunne være en utfordring og at møtet kunne bli valgt bort. Eksempel på dette kunne være der informanten var ukjent blant deltagerne. Følgende ble sagt om dette:

«Når jeg begynte som SLT-koordinator var det få som kjente meg. Det ble lettere for dem å si at de ikke kunne komme eller de måtte gå litt tidligere eller at de ikke kom».

Informanten prøvde å løse dette ved å sette krav til gruppen og lyktes i noen grad med dette.

Informanten sa det slik:

«Da tror jeg kanskje jeg sa at hvis dere skal være med her, så må dere være med. Hvis ikke dere har lyst så er det ikke noe vits. Da skjedde det kanskje en liten endring».

Ifølge samme informant deltok enkelte tjenester i liten grad aktivt på møtene. De kom uten å bidra og opplevdes som gratispassasjerer. Denne informanten hadde fått tildelt en allerede etablert gruppe som passet til anbefalingene fra SLT-håndboken. Informanten opplevde at gruppen var for stor. Informanten beskriver dette slik:

«I det koordinerende nivå har det vært mer vilje til å melde inn temaer, men et fåtall personer som er mest engasjert. Det har vært mange gratispassasjerer i det møtet og derfor syntes jeg det ble for stort».

Gruppens størrelse

Informanten opplevde flere utfordringer med det store møtet, men gjorde grep som likevel gjorde møtet hensiktsmessig for SLT-arbeidet. Informanten sa det slik:

«Det første jeg bommet på var videreføring av den gamle strukturen i møtet, de pleide å ha en sånn runde for å si hvordan de hadde det. Den runden tok nesten hele møtet og de snakket om de samme tingene hver gang. Det var bare klaging og uff og syting, så det måtte jeg styre unna. Det var bare en kort runde og gjerne om det var noe nytt og ikke det vi har hørt før».

Informanten begrenset taletiden til hver enkelt ved å utfordre dem til å snakke om det som var nytt slik at gruppen ble tilført ny informasjon.

En annen utfordring som kom fram blant enkelte av informantene når det kom til deltakelse i SLT-møtene, var der tjenestene var representert av ledere med travle funksjoner. Dette beskrives med følgende sitat:

«En klar utfordring er at når du ønsker deg personer med makt og myndighet i gruppa, så er det personer som er veldig opptatt, de møter ikke alltid»

Sammensetningen av gruppen var noen ganger også sett på som en utfordring. På en side ønsket man seg ledere for å sikre beslutningsmyndighet, på en annen side var det å ha fagpersoner i SLT-møter på det koordinerende nivå bra for gruppen. Fagpersoner som var i direkte kontakt med barn og unge bidro med viktig kunnskap til gruppen. En informant beskrev problemstillingen slik:

«Det ble ansatt ny leder ved en av tjenestene. Han sa med en gang han begynte i den jobben at jeg vil være i den gruppa og tok vekk den som satt i gruppa. Vi andre hadde kanskje ønska at den personen hadde fortsatt der for det går på funksjon, det går ikke på person. Det var en fagperson som satt i gruppen og personen hadde kjempeoversikt, mens lederen ikke alltid hadde like god oversikt. Personen har også vært veldig opptatt og har ikke alltid møtt».

I slike sammenhenger fremkom det at informantens mandat ikke kunne brukes til å velge vekk lederen. Det var tross alt leder med myndighet som var anbefalt i SLT-håndboken.

Nytteverdien for deltagerne

Det ble også nevnt av en informant at det å treffe med relevante tema for en så bred gruppe av tjenester opplevdes vanskelig. Denne informanten var opptatt av nytteverdien for deltagerne under møtevirksomheten.

«Det er en utfordring å ha temaer og saker som er relevant for alle når gruppa er så spredd samtidig som de ikke klarer å si hva de vil prate om.»

Samarbeidet mellom lederne

En av informantene fortalte om manglende samarbeid mellom tjenestene og at det til tider opplevdes som en siloorganisering på den måten at beslutninger ikke ble tatt i fellesskap på det koordinerende nivå. Informanten illustrerer dette slik:

«Ledere gjør mye på egenhånd, eller sammen to og to uten å informere andre. Det er en utfordring og det er vanskelig å få bukt med».

Informanten opplevde ofte å måtte ta ansvar for å minne på at dette skal gjøres i fellesskap. *«Jeg må være personen som hele tiden sier «Nei, dette er noe man skal se på i fellesskap».* Når du står overfor utfordringer skal du tenke: *«Hvem skal jeg ha med på dette?».* Du skal ikke gjøre det alene! Den enkelte skal ikke bestemme at dette kan jeg gjøre alene før et fellesskap sier du kan gjøre det alene».

En annen informant beskrev siloorganisering og manglende samarbeid med at tjenestene ikke var gode nok på å dele sin kunnskap og hva de drev med. Når det forekom et tilbud i kommunen så var informanten opptatt av at flere av tjenestene fikk mulighet til å nyttiggjøre seg av tilbudet om det lå til rette for det. Informanten beskrev det slik:

«Vi er for dårlig til å bruke interne tilbud også, så jeg prøver hele tiden og si at når dere har besøk på skolen deres til å holde foredrag eller annet, si fra til meg og si fra til andre. Kanskje er det 20 stoler ledig, vi må fortelle hva vi holder på med».

Den samme informanten opplevde mangel på samarbeid ved at lederne ikke alltid var tro med avgjørelsene som var gjort i det koordinerende nivå. De valgte i stedet andre alternativ for sin tjeneste. Noe som også utfordret samarbeidet. Informanten løste slike problemstillinger ved å bringe inn budskapet om samarbeid i SLT-møtene på dette nivået stadig vekk og nesten ved hver anledning.

«Jeg savner samarbeid, men jeg repeterer det hele tiden og får de til å ta en statusrunde på hva som rører seg på enhetene. De er blitt flinkere».

Skole som utfordrende samarbeidspart på grunn av sitt årshjul og mange ferier

Samarbeidet med skolen ble under intervjuene nevnt i flere sammenhenger av informantene og noen av informantene snakket om hvor viktig part skolen var i SLT-arbeidet. Samtidig med dette opplevdes samarbeidet utfordrende blant annet på grunn av ulike virkelighetsoppfatning og ulike målsettinger mellom hjelpetjenester og skole. Dette ble av en informant uttalt slik:

«Skolen er styrt av andre ting. De er styrt av at de skal gjennom et pensum og de er styrt av å komme gjennom en læreplan. Det er ikke alle som tar dette like alvorlig av andre instanser. Når noen fra rusavdelingen eller andre kommer og sier at dette er viktigere enn skole, så er

det ikke bestandig skolen er enig i det. Samtidig så sier det noe om rammeverket de må forholde seg til også, som gjør at andre igjen kan oppfatte det som veldig firkantet. Derfor kan skole være en utfordring».

SLT-koordinatoren som pådriver

En av informantene beskrev sin rolle som betydningsfull for SLT-arbeidet ved at informanten viste handlingsevne. Informanten uttalte det med følgende ord:

«Jeg er en som gjennomfører og som sørger for at ting blir gjort. Jeg tror at noe av det som har vært gjort ikke hadde skjedd om ikke jeg var der. Jeg tror en trenger en motor i midten for å klare siste knepp».

Det utførende nivå:

Rollen til informantene i det utførende nivå er svært forskjellig mellom kommunene, men det finnes også likhetstrekk. Tre av informantene forteller at de deltar i arbeidsgrupper som ofte består av deltagere fra det utførende nivå eller representanter fra kommunens ungdomsråd. Her samarbeider de om planleggingen og iverksettingen av nye tiltak. Under slike prosesser påpekes det fra noen av informantene at de tar seg av alt det praktiske arbeidet. En informant beskrev dette slik:

«Jeg er involvert i alle tiltakene, kanskje litt for mye, men det handler om hva du synes er gøy og drive med for i denne rollen er du ganske fri da. Jeg tar ikke på meg ting som er kjedelig. Jeg synes det er artig å holde på med prosjekt og tiltak, det er det ikke alle som synes. Så da må de kanskje jobbe litt mer overordnet. Jeg synes ikke at vi jobber så overordnet som de i storbyen».

Flere av informantene kunne også fortelle at de deltok under gjennomføringsfasen av tiltaket sammen med det utøvende nivå. En informant fortalte i denne sammenheng følgende:

«Med ungdomshusene så er jeg med på å arrangere veldig mye forskjellig av tilbud til ungdom, både engangsting og ting som går over tid, så det har vært veldig fruktbart. Vi hadde for eksempel et sommerjobbprosjekt for et par år siden som var i ungdomshusene og da dro vi inn NAV. Da var vi en liten arbeidsgruppe som holdt i det. Det var noe det koordinerende nivå hadde sagt at vi måtte prøve å få til»

En av informantene deltok i større grad enn de andre informantene i ulike møtevirksomheter hos enkelte av kommunens tjenester. Dette var informanten som hadde manglet det koordinerende nivå i noen år. Informanten beskrev sin rolle som vid og allsidig og som en hjelp for andre i det daglige arbeidet med barn og unge:

«Min rolle er veldig forskjellig, det er veldig mye råd og veiledning, noen ganger brukerveiledning, det er veiledning av lærere, det er veiledning eller speilingssamtaler med noen av de tverrfaglige team, for eksempel. Jeg er med og sitter med en overordna oversikt over de tiltakene som tjenestene har i kommunen. Jeg kan foreslå noen av de tiltakene, vite noe om hva det vil si, «hvem kan du ta kontakt med», «hvorfor tenker man at det er riktig», litt den type rollen.

Alle informantene fortalte at de hadde godt samarbeid med det utførende nivå. Med dette fikk informantene orientere seg om hva som rører seg i for eksempel ungdomsmiljøer. Kontakten bidro også til å skape tillit i SLT-nettverket. En av informantene beskrev det slik:

«Jeg samarbeider tett med ungdomshusene. Det ligger så nærme, jeg kjenner personen som er leder, jeg kjenner de som jobber der og jeg kjenner mange av ungdommene som går der. Dette gir meg troverdighet både oppover, nedover og bortover».

En annen informant hadde tilsvarende refleksjoner og uttalte hvordan deltagelsen i felten bidro til å gjøre SLT-arbeidet enda bedre:

«Jeg tror jo at det som hjelper arbeidet er min oversikt. Jeg får en «reality check» fra ungdom innimellom med å være litt i felten og at dette bidrar til enda bedre oversikt. Hvis man bare blir sittende på et system eller et overordna nivå, så tror jeg man mister dynamikken i SLT arbeidet».

Flere av informantene hadde kontaktpersoner i tjenestene som de samarbeidet med enten gjennom kommunens fritidsklubber, med politiets forebyggere eller under for eksempel nasjonale kartleggingsundersøkelser av ungdommer. En informant kom med følgende eksempel på dette:

«Jeg har faste personer som jeg kontakter på skolen, men som regel så går det ofte gjennom rektor. Jeg er jo med på Ungdata-undersøkelsen og da skal jeg ha kontaktpersoner som skal styre det på skolen, da sender jeg mail til rektorer og ber dem sende meg kontaktpersonene og så kommuniserer jeg videre med dem».

Utfordringene flere av informantene pekte på hos personene i det utførende nivå var manglende tid og ressurser. Dette kunne gå på bekostning av samarbeid på tvers. En informant sa det slik:

«Kanskje den største utfordringen er at de som jobber direkte med barn og unge, har mye å gjøre. Det er vanskelig å lage arbeidsgrupper som folk kan vie seg helt til. Det blir mye fram og tilbake. Alle er presset på tid»

En annen informant hadde lignende erfaringer og uttalte det slik:

«Du opplever hele tiden at hverdagen tar folk altså. Tiden tar dem. Jeg tror mange ganger at de vil, men har ikke tid. De kommer ikke på eller har tiden til å ta kontakt med klubblederen før de går hjem fra skolen for å fortelle om slåsskampen som var på skolen samme dag. Jeg tror det handler om tid og at de kanskje ikke helt ser nytten av de som jobber i klubben».

Samme informant påtok seg ofte oppgaven med å minne det utførende nivå om det viktige samarbeidet mellom tjenestene og viktigheten med å prioritere dette på tross av travle dager.

Informanten beskrev dette slik:

«Det er hele tiden et sånt mantra om at folk skal samarbeide. Jeg blir sikkert et «gnagsår» for kommunens ansatte med å stadig repetere det vi har blitt enig om og det som blir viktig i forhold til barn og unge: «Husk på å bruke ungdommen» og til ungdommen: «Husk på å bruke fritidsklubbene» og til fritidsklubben: «Dere må huske på å si fra til skolen hvis det er noen som har prøvd å bryte opp ei dør eller noe sånt». «Dere må huske å ringe politiet, dere må huske å ringe meg»».

Noen av informantene ville gjerne hatt en enda større rolle på det utøvende nivå, men kjenner seg begrenset av manglende tid.

«Jeg kunne nok ha involvert det utøvende nivå enda mer, men det er den tida. Jeg kunne sikkert vært på flere arenaer og deltatt mer».

4.4 Iverksettingsprosesser av SLT-tiltak

For å få et innblikk i erfaringer og utfordringer knyttet til iverksettingsprosesser av ulike SLT tiltak, ble informantene bedt om å gjengi prosessene i et tiltak gjennomført med suksess og tiltak som ikke lyktes. Jeg ville vite bakgrunnen for tiltaket og prosessene som forekom fra idé til gjennomføring. Mitt forskningsspørsmål under dette tema var følgende: *Hvordan*

vrderer SLT-koordinatorene iverksettingsprosessene som vellykket eller mindre vellykket i SLT-arbeidet?

Jeg har systematisert arbeidet ved å skille kommunene. Jeg begynner med tiltak gjennomført med suksess.

Kommune 1 – suksessfullt tiltak

Informanten i denne kommunen hadde i denne perioden ikke det koordinerende nivå på plass. Arbeidet med det suksessfulle tiltaket startet som en idé hos informant, NAV-leder og kommunalsjef for oppvekst etter en stor politiaksjon knyttet til rus hvor flere ungdommer var involvert. Omfanget av aksjonen og utfallet var gode argument for å starte planleggingen av et tiltak som kunne ivareta denne gruppen på en bedre måte.

«Grunnen til at vi starta det tiltaket var litt på bakgrunn av en stor politiaksjon knyttet mot rus. Enkelte personer i rusmiljøet var ganske framtrede. Vi jobbet en del med «underleverandørene» i det rusmiljøet – ikke «hovedleverandørene». Og det var også ungdommer jeg kjente etter å ha jobbet i utekontakten. Politiet hadde en stor aksjon, fengslet mange, fengslet de på toppen. Det ble fengslet en del ungdommer i den aksjonen som var mellomledd».

Informanten fortalte at tiltaket handlet om å oppnå tettere samarbeid mellom enkelte av tjenestene som var mye involvert i arbeid med sårbar ungdom.

«Det er et tiltak som handler om et tettere samarbeid mellom ungdomsteamet på nav, utekontakten, forebyggende politi og SLT. Og så har vi det siste halvannet året også fått med en representant fra psykisk helse og rus».

Prosjektet hadde en styringsgruppe og en arbeidsgruppe. SLT-koordinator var deltakende i begge gruppene. Styringsgruppen skisserte de store linjene i prosjektet sammen med informanten.

«Prosjektet hadde jo en styringsgruppe hvor min kommunalsjef for oppvekst satt, leder på NAV, avdelingsleder i NAV, leder for psykisk helse og rus og jeg. Min rolle var å presentere tiltaket inn, men også være med å se helhetlig på det. Styringsgruppen bidro inn i planleggingen av tiltaket»

Informanten gjorde alt det praktiske med å søke midler, beskrive tiltaket, etablere arbeidsgruppe, med mer. Det ble sagt slik:

«Jeg var med fra dag en, skrev søknaden om midler og beskrev tiltak og hvordan vi tenkte at dette skulle se ut. Hva var bakgrunnen for at vi tenkte at dette fungerte, og at det var basert på noe vi hadde prøvd fra før».

De fire som skulle samarbeide var ifølge informant de samme som var deltager i arbeidsgruppen og som nevnt var også informanten delaktig i arbeidsgruppen. I arbeidsgruppen ble det skrevet prosjektplan hvor de utformet blant annet mål, suksessfaktor og bakgrunnen for tiltaket som la til rette for evaluering under og etter gjennomføring. *Jeg var bindeledd mellom styringsgruppa og arbeidsgruppa. Jeg satt i arbeidsgruppa som jeg etablerte og det er jo i arbeidsgruppa vi skrev prosjektplanen. Vi skrev målene, suksessfaktorene, og så videre».*

Etter iverksettelsen ble tiltaket fulgt opp av møter hver fjortende dag. Det har også vært møter i arbeidsgruppen en gang i måneden. Denne møtevirksomheten og denne møtehyppigheten bidro til å løse og justere de utfordringer som oppstod underveis. Informanten viste til følgende eksempel i denne sammenheng:

«Det har vært mye utfordringer i gjennomføringen fordi det er utfordrende når to systemer som er såpass ulike skal møte og samarbeide. For eksempel når utekontakten jobber med ungdommene, så ringer de og sier: «Jeg kommer og henter deg så tar jeg deg inn på en samtale» mens ansatte i NAV ikke har lov å ha ungdommer i bilen sin. Okey, men da kan ikke du gjøre det, men kan du gjøre det i den tida du er i utekontakten? Personen som er ansatt i NAV: «Hvem har arbeidsgiveransvar for meg hvis det skjer noe?». Mange slike typer av spørsmål, men det utvikla seg sånn at vi fikk til. Det fungerte fint».

Informanten beskrev også forhold som gjorde at det førte til bedre samarbeid mellom tjenestene:

«Likevel så tenker jeg den arbeidsgruppa som man har hatt til det prosjektet har jobba veldig godt med de ungdommene. De ungdommene samtykker i eget samtykkeskjema på at vi kan snakke sammen om alt det som gjelder dem og det som er relevant. Det betyr også at hvis de har utført en kriminell handling og skal sone, eller lurert på når saken kommer opp for retten, så kan politiet fortelle oss noe om det. Dette gjør at vi får et tett samarbeid».

Tiltaket ble ifølge informanten godt mottatt av det utøvende nivået da de fikk muligheten til å hjelpe ungdommer på en bedre måte enn tidligere. Ungdommene var også positiv til tiltaket da de opplevde en trygghet med den type oppfølging de fikk.

Kommune 2 – suksessfullt tiltak

Ideen oppstod i etterkant av en nasjonal kartleggingsundersøkelse av ungdoms levemåte og levekår gjennomført på ungdomsskoler og videregående skoler. I forbindelse med dette ble en arbeidsgruppe etablert og fikk i oppgave å se ut fra tallene hvilke tiltak som burde iverksettes. Idéen om sommerjobb ble valgt som tiltak for å redusere det som ble oppfattet som et fattigdomsproblem.

«Vi lagde en arbeidsgruppe som skulle dykke ned i tallene for å se hvilke tiltak vi skal sette i gang med. Da var sommerjobb en av de tingene. Det ble oppfattet som et fattigdomsproblem at vi hadde mange barn og unge som levde i familier med lav inntekt».

Det koordinerende nivå fikk informasjon om funnene og forslaget i et SLT-møte. En ekstern person ble invitert inn i møtet for å fortelle om sine erfaringer med samme tiltak. Informant sa følgende om dette:

«Jeg vet ikke hvem som foreslo det, men det hadde vært et prosjekt i nabokommunen med sommerjobb og vi kjente hun som dreiv det og fikk henne til å komme og fortelle om det i det koordinerende nivå. Alle tente på den ideen og syntes de var bra».

Etter presentasjon av forslaget fra arbeidsgruppen og erfaringene som ble delt fra ekstern person ble forslaget om sommerjobb møtt med positiv respons fra alle i det koordinerende nivå.

Det koordinerende nivå etablerte en arbeidsgruppe hvor det ble pekt ut fire deltagere. Leder for ungdomshusene, leder for ungdomsteam i NAV, saksbehandler i NAV og SLT-koordinator. Informant påpeker at arbeidsgruppen var representert av personer fra det utøvende nivå og personer fra det koordinerende nivå. Politiet deltok med jevne mellomrom. Arbeidsgruppen søkte om midler for å gjennomføre tiltaket. Dette gikk i orden.

Det skulle tenkes helhetlig og opplegget skulle fremstå reelt.

«Det var et veldig spennende prosjekt og vi prøvde å tenke helhetlig. Vi lagde et opplegg hvor NAV skulle ha jobbersøkerkurs først på ungdomshuset for å hjelpe de til å skrive en ordentlig

søknad. Vi prøvde å lage det ordentlig, det var målet vårt, så vi lyste det ut i aviser, og ungdommen måtte søke».

Det ble opprettet samarbeid med næringslivet om arbeidsplasser og med barnevern og NAV for å finne personer i målgruppen.

Det var arbeidsgruppen som stod for gjennomføringen, men arbeidsgruppen var avhengig av et samarbeid med andre tjenester i kommunen. Informanten beskrev det slik:

«Det var et spennende prosjekt, men det var mye mer omfattende enn det vi hadde tenkt. Den første utfordringen vi hadde var «hvem skal vi kalle inn til intervju»? Alle hadde helt lik CV. Vi tok bakveien for vi ville ha de riktige folkene, så vi hadde et samarbeid med barnevern og NAV for å finne de som var i målgruppa. Det var de som rekrutterte inn».

Alle i arbeidsgruppen delte på arbeidsoppgavene under gjennomføringen av tiltaket og informanten viste til et vellykket tiltak mye på grunn av det gode samarbeidet.

«Så dette var et eksempel på at vi klarte å samarbeide godt på tvers. Vi byttet på å være sammen med ungdommene, for det var jo i sommerferien og de fleste ville jo ha ferie, men det var greit, det var det verdt og nå snakker politikerne om sommerjobb for ungdom stadig vekk».

Informanten skrev rapport etter endt tiltak som de andre i arbeidsgruppen godkjente.

Informanten var opptatt av å dokumentere arbeidet og uttalte det slik:

«Jeg skrev en ordentlig rapport etterpå som de andre godkjente. Rapporten videreformidlet vi.

Informanten fortalte om noen positive effekter av tiltaket. En av ungdommene fikk fast jobb og det var positive tilbakemeldinger og mye velvilje fra stedene de hadde vært. Informant fortalte også at resultatet fra dette tiltaket sammen med resultatet fra andre forebyggende tiltak mot lavinntektsfamilier, hadde bidratt med å sette temaet på agendaen i kommunen. Politikere hadde etter flere års diskusjoner etterhvert bevilget mer midler til lavinntektsfamilier.

«Det har vært en politisk diskusjon i flere år at vi bør gjøre noe med den problematikken og det var jeg som fikk oppdraget med å skrive den politiske saken om barn i lavinntektsfamilier i kommunen. Så sent som nå i høst så satte de av trehundretusen kroner bare til å jobbe med barn i lavinntektsfamilier».

Informanten påpekte hvor viktig det hadde vært å være tålmodig og jobbe i «kulissene» i denne sammenheng. Informanten sa det slik:

«Så det skjer positive ting, det er noen effekter, men det tar lang tid. Man må jobbe i kulissene og man må være tålmodig. Nå snakker politikerne om sommerjobb for ungdom stadig vekk».

Kommune 3 – suksessfullt tiltak

Tiltaket som heter «hjemmefester og rus» ble et suksessfullt tiltak. Informant fortalte at bakgrunnen og utgangspunktet for tiltaket var et drap hvor en ungdom ble drept på en hjemmefest. Dette skapte frykt blant foreldre og det ble snakket mye om. Problemstillingen ble bragt inn av politiet via det styrende nivå som sendte bestilling til det koordinerende nivå. Informant sa det slik:

«Det var politiet som kom med problemstillingen inn i det styrende nivå. Dette resulterte i at politiråd gav en bestilling til det koordinerende nivå om at vi skulle etablere noe som skulle forebygge dette».

Det koordinerende nivå etablerte en arbeidsgruppe sammensatt av helsesykepleier, politi, barnevern og ruskonsulent. Prosessen ble forklart kort av informanten:

«Vi hadde det oppe som sak i det koordinerende nivå og ble enig om hvordan den gruppa skulle settes sammen. Der ble føringene lagt for hvordan det skulle jobbes».

Informanten opplevde ingen utfordringer i denne prosessen:

«Proessen i koordineringsgruppa var god! Det var aldri noe problem. Og alle var enig til syvende og sist om hvem som skulle være med i den arbeidsgruppa og hvilke mandat den arbeidsgruppa skulle ha».

Informanten deltok i oppstarten av arbeidsgruppen og sørget for at gruppen kom i gang med møtevirksomhet. Informanten påpekte at arbeidsgruppen hadde hatt en stor rolle gjennom hele prosessen.

«Arbeidsgruppa utarbeidet en modell hvor de snakket om virkningen av rus og hva som skjer. Det var arbeidsgruppa som utarbeidet tiltaket, iverksatte tiltaket og gjennomførte tiltaket på ungdomsskolen».

Informant fortalte at leder i barnevernet bidrog med å ordne medieoppslag i forveien av iverksettingen som var et grep som skulle bidra til å vise hvordan kommunen tok bekymringen på alvor.

«Samtidig, ja, og ikke bare det, men barnevernlederen gikk til avisa og snakket om problemet, fikk opp et stort bilde av oss som var i det koordinerende nivå om hva som skulle skje og så hadde barnevernlederen også satt opp foreldrevettregler»

Medieoppslaget opplevde informant var en del av utslaget for at tiltaket ble vellykket og fortalte i denne sammenheng hvordan alle involverte gikk i samme retning.

«Så jeg tror nok bredden på det var en suksessfaktor. At det var flere som var med og at det var flere som sa det samme».

Arbeidsgruppen iverksatte tiltaket seks måneder etter første drøfting i det styrende nivå og informanten fortalte at gjennomføringen hadde vært problemfri. Informanten beskrev hvordan forankring i ledelsen hadde bidratt til å være en viktig faktor til dette.

«Det var ikke noe vanskelig å få gjennomført det i de klassene, nei, altså når da ledelsen ved skolen sitter i både koordineringsgruppa og i arbeidsgruppa, så skal det mye til for at ikke dette blir gjennomført på en god måte og at det ikke blir positivt mottatt».

Prosjektet ble vel gjennomført på bakgrunn av flere faktorer, men informanten pekte spesielt på alvoret i saken og nivået det var løftet opp i som er viktig årsak til at de hadde lyktes.

«Jeg tror når det kom opp i det styrende nivå så tok ordføreren og de andre, den lensmannen på høyeste alvor og var bekymret. Han meddelte også at det var mange foreldre der ute som var bekymra. Og da skal det mye til at dette er bare tull».

Kommune 4 – suksessfullt tiltak

Tiltaket som handlet om blant annet digital mobbing og selvskading er et teaterstykke som har blitt gjennomført to ganger i kommunen. Idéen ble plukket opp av SLT-koordinator på nasjonalt SLT-seminar. Digital mobbing var også tema i det koordinerende nivå og det ble anledning for SLT-koordinator å informere om tiltaket.

«Det var når jeg kom hjem fra SLT-konferansen, så var det tema, hva skal vi gjør i forhold til digital mobbing og slike ting? Da fortalte jeg om dette og så la jeg fram informasjon om det. Videre ble vi enig om at dette er noe vi kunne vist fram til alle ungdomsskoleelevene»

Det forelå ingen ekstrakostnader for kommunen da det fulgte med tiltaksmidler. Dette sier informanten kan være en medvirkende årsak til at prosessene glir så fint i gruppen.

Prosesen i det koordinerende nivå forekom på følgende måte:

«Det er en ferdig pakke dette tiltaket, så det er bare å involvere det koordinerende nivå, fortelle dem og så kikke på nettet og se hva de synes om dette. De drøfter om det er noe de tenker vil treffe og godkjenner det. Så diskutere vi hvordan vi skal gjøre det».

Det neste steget i prosessen sa informanten var å informere det styrende nivå. De viste tillit til de vurderinger som var gjort i det koordinerende nivå.

«Så informerer jeg til styringsgruppa at vi skal gjøre dette. Nå kunne selvsagt styringsgruppa sagt at dette vil vi ikke, men det har jeg ikke opplevd enda».

Det var ingen tradisjonell arbeidsgruppe som ble etablert i dette arbeidet. Informant benyttet seg av mail for den videre dialog og samarbeid:

Det er som regel jeg som tar arbeidet videre. Videre dialog foregår på mail for det er alltid noen løse tråder som skal på plass»

Informanten fortalte prosessen under planleggingen og hvordan dette forløp seg. Informanten søkte om tiltaksmidlene og ordnet alt det praktiske i forhold til invitasjoner og andre nødvendige oppgaver.

«Det er jeg som søker midlene og organiserer arbeidet. De får bare klokkeslett og tid når de skal komme til kultursalen og delta. Det foregår ofte slik».

Tiltaket/teaterstykket hadde en varighet på tre dager. I enkelte prosesser engasjerte informanten kommunens ungdomsråd til å hjelpe seg. Denne involveringen og samarbeidet var utradisjonell til sammenligning fra de andre i kommunen.

«Da har jeg involvert ungdomsrådet. De har hjulpet meg å organisere det, hatt innledende, snakket i forkant oppå scenen og hatt noen evalueringer. De har engasjert helsesøster og jobbet med dem for å få på plass alt som er nødvendig rundt dette».

Kommune 1 – ikke suksessfullt tiltak.

Informanten kom ikke på tiltak som ikke var iverksatt, men reflekterte rundt tiltak som hadde blitt avsluttet på ledernivå av hensyn til kostnadseffektive hensyn:

«Vi har ikke tiltak vi ikke har fått iverksatt, men det er jo ikke dermed sagt at det har vært en suksess. Man har jo iverksatt det, begynt med noe, starta en prosess og det har vært elementer av ting som har fungert bra, men det har blitt avslutte med at dette kan vi ikke drive med lenger. Det er ofte ledernivået som stopper det».

Kommunen sitt tiltak med å forebygge frafall i skolen avsluttet etter endt tiltaksperiode på tre år. Det hadde ikke den ønskede effekten.

«Vi har jo hatt et tiltak i tre år som ble avslutta i fjor høst med bakgrunn i at det ikke hadde den ønska effekten, eller man fikk det ikke til. Og så kan vi være uenig eller enig i det».

Bakgrunnen for tiltaket var ønsket om et ledd som både kunne jobbe på individ- og systemnivå knyttet til de vanskelige sakene i skolen.

«Det ligner jo litt på det overgangsprosjektet som fylkeskommuner har kjørt og som handler om overgang. Du plukker ut noen av de som har lavest karakter for å gi de ekstra påfyll før de er ferdig i tiende klasse for å styrke dem inn i videregående. Med dette tiltaket var tanken at man skulle gjøre det mer helhetlig hvor det skulle handle om hele 24-timers mennesket. Slike prosjekter trenger tid for å sette seg».

I denne perioden stod informant uten det koordinerende nivå på grunn av omorganisering i kommunen. Det var informant og leder for utekontakt-tjenesten som kom med idéen om tiltaket og som stod for planleggingen av tiltaket.

Under planleggingen av tiltaket skrev informant og leder fra utekontakten søknad om midler. De skrev utlysningstekst og jobbet med hvilket behov som var der og hvor losen skulle plasseres. Bestemmelsen om plassering ble også gjort av kommunalsjef, leder for helsestasjonen og daværende skolesjef.

Personen som skulle ha den tette kontakten med elevene ble plassert i en tjeneste utenfor skolen. Informanten forteller at dette var gjort i beste mening, men at det muligens var en faktor for at tiltaket feilet. Informanten forklarte det slik:

«Plasseringen tror jeg har vært litt avgjørende for hvorfor ikke en lyktes. At man etterhvert opplevde at det ikke fungerte, handlet om plassering. Losen ble plassert i ungdomsbasen med den tanke at den ikke skulle plasseres i skolesektoren fordi at man skulle være en utenfor-tjeneste».

Etter tiltaket ble iverksatt ble tiltaket fulgt opp av en arbeidsgruppe og en styringsgruppe. Informanten satt i styringsgruppen. Arbeidsgruppen bestod av rådgivere fra skolen, både fra videregående og fra ungdomsskole og ulike tjenester i kommune.

Det var mange på det utøvende nivået som støttet tiltaket. Personen som hadde fått rollen med å følge opp elevene hadde bedre kontakt med enkelte lærere/trinnlærere enn med ledelsen. Informanten syntes det var vanskelig å jobbe inn et godt system. Informanten uttrykte det slik: *«Jeg slet med å klare å få jobba inn et godt system. Det fungerte bedre hos enkeltpersonene i det utførende nivå enn det fungerte på systemnivå. Det ble ikke implementert godt nok og det fikk ikke satt seg godt nok. Det er mange faktorer til det».*

I tillegg til feil plassering og et system som opplevdes tilfredsstillende påpekte informanten flere andre mulige årsaker til at tiltaket ikke ble vellykket og sa det slik: *«Jeg tenker at utfordringene har vært plasseringen, at man har skifta skolesjef. Det har vært vanskelig for personen eller for den tjenesten å få god nok innpass i skolesystemet eller det samarbeidende systemet der. Det er litt fordi man har hatt for stort fokus på helsedelen i prosjektet uten å se det i sammenheng med hvordan et skolesystem fungerer, tror jeg...»*

Informanten avsluttet fortellingen med en konklusjon som handlet om et til tider utfordrende samarbeid mellom skolesektor og helsesektor. Informanten sa følgende: *«Skole opplevde ikke at det fungerte for dem. De ble sittende for langt unna en tjeneste som skulle komme og bestemme hvordan du skulle jobbe. Og så hang ikke det sammen fordi man var ikke enig i. Helse og skole er ikke i så stor grad enig. Hvordan snakke sammen? Helhetlig tankegang. Hva skal til og hva er utgangspunktet? Ja, så det tror jeg har vært en faktor».*

Kommune 2 – ikke suksessfullt tiltak

Et nasjonalt kartleggingsverktøy som skal bidra til å kartlegge ungdoms levekår og levevaner gjennomføres i ungdomsskolene i kommunene og i videregående skoler. Informanten forteller om den første undersøkelsen i kommunen som informanten fikk ansvar for kort tid etter at informanten startet i stillingen.

Informanten tok initiativ til å gjøre mer enn nødvendig for å oppnå høy svarprosent og for å gjøre seg verdig rollen som SLT-koordinator og koordinator for undersøkelsen.

Informanten ønsket tall som pekte tydelig på hvor fokuset i kommunen skulle rettes mot.

«Det koordinerende nivå var involvert. De var kjempespent og inni hodet mitt så hadde jeg sett for meg en prosess hvor vi fikk disse tallene og så veldig tydelig hvor vi skulle rette fokuset mot: «her må vi gjøre noe», hvor det i neste runde ble satt i gang tiltak med et kjemperesultat til neste undersøkelse».

Etter presentasjonen av tallene hadde informanten forventninger om at tjenestene satt seg ned og laget noen rammer for det videre arbeidet. I stedet ble informanten sittende med tallene alene. Informanten hadde følgende mulige forklaring på dette:

«Det var mange som syntes det var vanskelig. Det var en omfattende bok og det var mye tall. De syntes det var vanskelig å få oversikt og de ville gjerne at noen skulle sette seg inn i det og da ble det meg og plutselig så var det jeg som eide det mye mer enn noen andre».

Informanten savnet et helhetlig blikk på arbeidet hvor tjenesten tok initiativ til å dykke ned i tallene i samarbeid med andre. Informanten sa det slik:

«Tjenestene ville vite det som dreide seg om dem og uansett så var det meg de spurte om tallene, de ville ikke ta dem til seg og eie dem selv. Jeg vet ikke om alle var så innstilt på å tenke at de jobber i en kommune som betyr fellesskap. De tenker at de jobber i NAV eller i barnevern og klokka halv fire så går de hjem».

Informanten formidler med sin historie om en manglende vilje fra tjenestene til å se tallene fra undersøkelsen i en helhet og manglende engasjement rundt hvilke tiltak kommunen burde sette inn.

Årsaken til dette sier ikke informanten så mye om, men informanten fortalte at undersøkelsen ble gjennomført med lite involvering fra de andre i det koordinerende nivå. Informanten gjorde mye på egenhånd og sa det slik:

«Jeg gjorde nok mer enn jeg hadde trengt. Jeg printet blant annet ut alle arkene og kodene. Det vet jeg nå at skolen klarer fint selv, men jeg var veldig oppsatt på å gjøre det ordentlig når jeg var ny og jeg ville gjerne at det skulle være høy svarprosent. Jeg lagde mange små og store presentasjoner for de ulike tjenester. For eksempel forebyggende helse hadde lyst å vite mer om tallene. Jeg fikk mange henvendelser fra det utøvende nivå og da syntes jeg at jeg ikke kunne sende dem hele materialet og si «kan ikke dere finne ut av det selv». Jeg var ny og da syntes jeg det var greit å gjøre det sånn».

Kommune 3 – ikke suksessfullt tiltak

Informanten viser til en idé om et tiltak som oppstod i det koordinerende nivå etter at en forebygger i politiet fortalte om vold og avtalte slåsskamper blant ungdom.

«Den som kom med idéen var forebyggeren i politiet. Forebyggeren har et nettverk i fylket som gjorde at personen mente at dette her var noe som denne kommunen ville være berørt av. I tillegg til dette har politiet noe som heter kunnskapsbasert tilnærming til politiarbeid – KUBA. Politiet i dette distriktet har derfor utfra KUBA, hatt fokus på vold blant unge og de er fortsatt et fokusområde, så det var nok noe av bakgrunnen også».

Det koordinerende nivå ville etablere ei arbeidsgruppe som skulle lage et program for å forebygge dette. Arbeidsgruppen skulle bruke programmet i skoleklasser. Det ble forsøkt satt sammen ei arbeidsgruppe, men informanten forteller at det stoppet med det. Personene som var pekt ut kom ikke i gang med første møte, så ble det sommerferie.

«Det skulle vært iverksatt før sommeren og årsaken til at det ikke ble det var at det var feil tidspunkt. Det var så sent på året at vi ikke fikk samlet arbeidsgruppa som skulle være med på det, men ungdomsskolen og videregående, de syntes det var veldig synd. De ville gjerne hatt det i gang så tidlig som mulig og så bare koker det bort fordi det går mot en sommerferie».

Informanten pekte også på manglende drivkrefter og sa det på følgende vis:

«Men så er det flere ting som gjør at folk ikke kan, og forebyggeren i politiet er nå på en videreutdanning som gjør at personen er mye borte, og dermed ble ikke hun en drivende faktor heller».

Seks måneder senere var det likevel et håp fra informanten at det skulle iverksettes, men det opplevdes som om interessen var borte.

«Vi håper å iverksette det nå til våren i stedet, men så var det noen som sa at det hadde roet seg og da var det ikke så interessant lenger».

Trender er ferskvare og krever gjerne rask handling. Informanten sier at å samle folk ikke er gjort i en håndvending:

«Du er avhengig av å snakke med andre mennesker og så lenge du skal ha med andre i et arbeid, så tar det tid, det er ikke til å unngå. Det har ikke noe med at de er vrien eller vrangle, de har bare andre ting å drive med».

Informanten beskriver skole som en utfordrende samarbeidspart da tiden skaper utfordringer for dem og sier det slik:

«Det er en utfordring med skolesektoren at det er begrenset med tid og når du faktisk kan få gjort ting, så er det eksamen, påskeferie, vinterferie, høstferie, osv. Det gjør at andre blir låst når en faktisk kan få gjort noe».

Informanten sier at selv om skolen med sine rammer kan være vanskelig å få på banen er det viktig å involvere de i SLT-arbeidet. Informanten sier de må oppleve nytteverdi, da blir det enklere å få til samarbeid og velvilje.

Kommune 4 – ikke suksessfullt tiltak

Informanten ble orientert av en interesseorganisasjon i Norge om et program som var rettet mot barnehage, barneskole, ungdomsskole og videregående. Informanten forklarte at programmet var et forebyggende konsept med ulike tema. Med et slikt program hadde kommunen visst at alle barna i kommunen fra barnehage, og helt opp til videregående, hadde fått samme kunnskap. Informanten beskrev motivasjonen for å bringe idéen videre slik:

«Temaene henger sammen og da syntes jeg at dette var noe vi kunne gjøre i kommunen, for da fikk alle sammen samme informasjon. Da visste vi det at når de går i tiende, så har alle elevene i kommune fra barnehage, og helt opp til videregående gått gjennom disse temaene og fått denne kunnskapen».

Informanten informerte det styrende nivå og det koordinerende nivå om interesseorganisasjonen og programmet. Det hadde vært en dialog i med tjeneste i det koordinerende nivå om tiltaket og programmet og informanten opplevde dem som positive til det hele. Likevel stoppet det styrende nivået den videre prosessen.

«Jeg trodde vi var enig, men det stoppa fordi jeg ikke fikk gehør i styringsgruppen. Jeg er avhengig av å få klarsignal fra rådmann og det fikk jeg ikke».

Det styrende nivå ønsket ikke å pålegge rektorene dette opplegget. Rådmannen ville at skolene skulle ha frihet til å velge selv hva de vil ha i sin enhet. Informant så ingen ulemper med programmet, men forstod argumentet om frihet til å bestemme selv.

Informanten reflekterer rundt sine salgsteknikker til skolene og mente de kanskje hadde vært for dårlig. Informanten så det som meningsløst å prøve å overbevise videre når det styrende nivå ikke ønsket tiltaket. Informant beskrev det slik:

«Når det stoppes på dette nivået blir det vanskelig å gå videre med det eller motivere seg til å fortsette å selge inn tiltaket».

4.5 Evalueringsrutiner i SLT-arbeidet

Evalueringsrutinene i SLT-nettverket er et ganske ukjent område da det er lite forskning å finne om dette. Det er nevnt i SLT-håndboken (Bugge, et. al, 2011) at evaluering er en del av SLT-arbeidet, men at det må gjøres en prioritering av hvilke initierte tiltak som skal evalueres. Jeg ønsker å skaffe kunnskap om når det er aktuelt å evaluere et tiltak, og hvilken betydning det får for SLT-arbeidet i sin helhet. Mitt forskningsspørsmål var følgende:
Hvordan erfarer SLT-koordinatorene at SLT-tiltak blir evaluert?

Evaluering blir av alle informantene beskrevet som et systematisk arbeid og en vurdering av det arbeidet som er gjort. Ved hjelp av evaluering fikk de svar på om arbeidet som blir gjort fører dem mot det ønskelige målet eller ikke. En informant beskrev evaluering med følgende ord og viser samtidig til faste evalueringsrutiner i SLT-arbeidet:

«Jeg synes evaluering i stor grad handler om stoppunkter i forhold til «hvor er vi, hvor skal vi, hva driver vi med, skulle vi gjort noe annet?» Hvis du sitter på en død hest, så er det på tide å gå av og slik er det med evaluering. Da må jeg gjøre meg noen tanker om det fungerer etter målet vi satte oss. I alle innsatsområdene som ligger i mitt handlingsprogram legges det inn stoppunkt for å stille seg spørsmålene som er nevnt over».

Alle informantene fortalte om få forventninger til evaluering av SLT-tiltak fra både det styrende nivå og det koordinerende nivå og flere mente det generelt sett burde vært mer evaluering av det man driver med. Personen sa det slik:

«Jeg synes til tider der er for lite forventninger til evaluering. Jeg synes kommunene er for dårlig til å evaluere eller det er for lite evaluering av det man driver med».

De vurderinger som ligger til grunn ved evaluering av tiltak, sier noen av informantene er mye styrt av midler som er søkt på. Tiltakene har ofte en tiltaksplan hvor denne rutinen legges inn. En av informantene sa det på følgende vis:

«De viktigste evalueringene jeg gjør er når jeg søker om penger til tiltak for da må jeg evaluere. Alle de tiltakene blir evaluert og dokumentert og jeg søker ofte midler. Jeg har mange tiltak jeg kan vise en evaluering av».

En annen informant beskrev evaluering som fast rutine uansett tiltak som informant ofte tok initiativ til å utføre:

«Jeg tar ofte initiativ til evalueringene selv og det ligger evalueringstopp-punkter i de konkrete tiltakene/prosjektene man er inne i. Tiltakene/prosjektene har ofte en prosjektplan hvor en skal gjøre det etter en rutine. Så det er rutinebasert om det er på tiltak fordi jeg legger det inn der jeg tenker det er nødvendig».

Informant i annen kommune sa at det aldri forekom skriftlige evalueringer, men at en uansett tiltak benyttet seg av mer uformelle og muntlige evalueringer i det styrende nivå og det koordinerende nivå. Dette ble beskrevet slik av informanten:

«Det er vel uansett tiltak. Uansett hva det dreier seg om, så ligger det jo alltid en vurdering både underveis, men også etterpå, men ikke noe systematisk og det har aldri vært skriftlig».

Noen av informantene nevner også at det ligger et behov for å dokumentere det arbeidet som blir gjort. Dokumentasjonen kan brukes videre som argumentasjon til for eksempel videreføring av tiltakene eller bare for å ha historien med seg. En informant benyttet seg mer og mer av evaluering som dokumentasjon for senere bruk og kom med følgende uttalelse:

«Jeg har i alle fall funnet ut at evaluering er lurt. Tilbake til siste prosjektene jeg har hatt har jeg funnet ut at det er lurt å sende ut evaluering til elevene og lærerne for å høre deres mening om tiltaket. Jeg opplever at de mange ganger kan endre mening for neste gang vi skal kjøre det samme tiltaket, så har de ombestemt seg. Da er det veldig greit å ha den dokumentasjonen, slik at jeg kan si: «nei, det her syntes dere var bra sist» og «det her er jo det ungdommene ønsker» og «lærerne sa jo sånn og sånn sist»».

Det er også en fordel for det videre arbeidet å kunne vise til evalueringresultater når du fremmer politiske saker for politikerne og når du skal selge inn tiltakene for politikerne og kommuneadministrasjonen. Når det vises til resultater forteller en SLT-koordinator at du får en mulighet til å spre budskapet på en profesjonell måte til lokalaviser. Ungdommene står ofte i front når slikt blir spredd. Dette gir igjen positiv omtale om tiltakene i kommunen.

«Med evalueringresultater har jeg et sterkere kort overfor politikerne og administrasjonen når jeg skal selge inn tiltakene som vi ønsker i kommunen. Vi kan vise til at vi har gjort det før og hva var bra og dårlig».

En informant hadde kun muntlige og uformelle evalueringsresultat fra initierte SLT-tiltak, men var usikker på om dette hadde vært riktig valg. Det ble uttrykt slik:

«De muntlige evalueringsresultatene har ikke påvirket arbeidet noe særlig og det er kanskje litt synd. Hvis vi hadde tenkt at det arbeidsgruppen gjorde skulle bli en fast ordning, så hadde evalueringsresultatene hatt stor verdi».

Evalueringsarbeidet informantene presenterte viste til flere eksempler hvor ulike tjenester gikk sammen for å drøfte og evaluere ulike tiltak. Årsak til samarbeidet og hvordan det ble gjort beskrev informanten slik:

«Det årshjulet om samarbeid med tjenester skal evalueres to ganger i året. Det er et tiltak som jeg har satt i gang. Det handler om en felles frustrasjon for tjenestene og mangel på forutsigbarhet i forhold til hvilke tjenester som skal inn i ungdomsskolen, når de skal inn og med hva. Dette tiltaket er iverksatt fordi de tjenestene som er utenfor kan oppleve at de aldri får plass og på skolen så kan man oppleve at det kommer ting hele tiden og alt samtidig. Min tanke har vært å klare å sette det i et system gjennom året. Dette evaluerer vi i en evalueringsgruppe som er sammensatt av skolekontoret, skolehelsetjenesten, ungdomsbasen og politi»

En annen informant fortalte om et tiltak som var rettet mot lavinntektsfamilier. Etter tiltaksslutt ble informanten sine samarbeidende parter bedt om å evaluere hva tiltaket hadde betydd for familien og barna.

«Da lagde jeg skjema hvor jeg hadde spørsmål som jeg delte ut til barnevern, NAV og forebyggende helse. Ikke til familiene, de vet jeg fortsatt ikke hvem er. Så fikk de jobb med å spørre noen familier om hvordan det hadde vært. Jeg fikk ganske mange tilbakemeldinger på hva som var bra og hva som ikke var bra»

Historiene fra informantene viser at evalueringsarbeidet bidro til at de involverte partene ble ført sammen og la til rette for relasjonsbygging og samarbeid mellom tjenestene. Et eksempel på hvordan ulike evalueringsrutiner bidro til å føre tjenestene sammen viser informant med denne uttalelsen:

«Når vi evaluerte forebyggingsprosjektet i skolen, innhentet vi data både med å snakke med foreldre, med ungdommene, med de ulike ungdomsskolene, med trinnledere, enkeltlærere og med videregående skole. Det ble også sendt ut evalueringsskjema til alle involverte i

ungdomsbasen og i helsestasjonen. Det ble laget evalueringsskjema og man hadde samtaler med de enkelte for å evaluere prosjektet. Og så har vi hatt evaluering i tiltakets arbeidsgruppe og styringsgruppe samt de ulike tjenestene. Det er ulike måter å evaluere på ved hvert enkelt tiltak».

En informant fortalte at etter enkelte tiltak har kommunens ungdomsråd hjulpet til og utformet digitale evalueringsskjema. Samme informant har tidligere fortalt hvordan de deltar i arbeidet med SLT-tiltak. Informant sier det slik:

«Det er ungdommene i ungdomsrådet som fikser evalueringer på nett ved å sende ut en link. Det er veldig greit å ha ungdommer til å hjelpe seg med sånt. De er god på sånt».

Informanten påpeker med dette hvordan det også samarbeides tett med kommunens ungdommer som også er brukere av mange av tiltakene.

Det fremkommer under intervjuene med de fire informantene at det forekommer mye evaluering både uformelt og formelt. Flere av informantene beskriver evaluering som viktig for SLT-arbeidet. En informant sa at evaluering knytter tjenestene sammen ytterligere og bidrog til et dynamisk samspill mellom tjenestene. Informanten beskrev dette slik:

«Jeg har ikke noen tro på at det hadde blitt bra uten evalueringer. Rollen som SLT-koordinator ville vært lite hensiktsmessig. Det er et samarbeid med tjenestene og man skal være med og koordinere. Uten evaluering ville det blitt for stor avstand. Man må være i et dynamisk samspill med de tjenestene vi skal jobbe med hele veien og det handler også om evaluering».

4.6 Oppsummering – empiriske funn

I dette avsnittet vil jeg gjøre en oppsummering av de sentrale funnene som fremkommer i den empiriske fremstillingen over. Jeg har delt oppsummeringen i fem deler og holder meg til de samme overskriftene som omhandler organisering, SLT-koordinatorens bakgrunn og drivkraft for å velge denne jobben, SLT-koordinatorens rolle og evne til å legge til rette for samarbeid, iverksettelsesprosesser av initierte tiltak og evalueringsrutinene i SLT-arbeidet.

1. Organisering av SLT-modellen med «gullstandarden» som utgangspunkt

Funnene her viser at kommunene hadde noen variasjoner i det styrende nivå når det kom til antall deltagere og varianter av møtedeltagere, men hadde stort sett lik møtehyppighet. Det var større variasjoner på det koordinerende nivå både av varianter av deltakere, deltakertall og møtehyppighet. Det utførende nivå ble involvert i SLT-arbeidet i ulik grad i de forskjellige kommunene og var det som skilte kommunene mest i organiseringen. I kommuner med høy aktivitet av initiering av tiltak lå det til rette for at fagpersoner møttes på tvers av enheter i SLT-arbeidsgrupper og under iverksettingsprosessene av tiltakene. Kommunen med hyppigst møtevirksomhet i det koordinerende nivå var den med lav grad av aktivitet i form av initiering av tiltak og involvering av det utførende nivå.

2. SLT-koordinator - Bakgrunn og drivkraft for å velge denne jobben

Informantene er personer med lang erfaring fra oppvekst-, kultur- og helsetjenester. Deres utdanning er sosialfaglig eller skolefaglig rettet. Årsaken til at de ønsket stillingen var varierende, men felles for dem alle var å oppnå bedre tverrfaglig samarbeid rundt barn og unge. Drivkraften hos flere var engasjementet rundt barn og unge og ønsket om å oppnå felles forståelse i arbeidet. Drivkraften til informantene viser igjen i alle nivå i SLT-modellen og belyser et iboende engasjement. Funnene tyder på at informantenes tidligere erfaringer og bakgrunn hadde betydning for hvem informantene samhandlet mest med i kommunen. Informanten med en mer administrativ bakgrunn jobbet mer overordnet.

3. SLT-koordinatorens rolle og evne til å legge til rette for samarbeid

Styrende nivå

I det styrende nivå i SLT-modellen var informantenes rolle svært lik mellom kommunene. Flere hadde rolle som sekretær i møtene og alle bidro med å skrive sakslister og fremme saker. De skrev veldokumenterte referater og erfarte med sin rolle som SLT koordinator å ha stor grad av uformell makt og hadde stor påvirkning til å sette dagsorden.

Tre av informantene var lokalisert i kommunens rådhus som dermed også fikk muligheten til å påvirke også i de uformelle arenaer.

Funn fra noen av informantene viste at deres rolle og deltagelse i det styrende nivå gav anerkjennelse og økt tillit fra de andre i SLT-nettverket. Faktorene som er nevnt over framkom som viktig for at SLT-nettverket samarbeidet og nådde sine mål.

Det framkom flere funn av ulike utfordringer i dette nivået. Et som pekte seg ut til å være gjentakende i kommunene var den tilbaketente holdningen fra kommuneledelsen.

Informantene opplevde at ansvaret med å fremme saker, hvilte på deres skuldre. Politiet

derimot, var mer forberedt og bidro med presentasjoner og nødvendige fagfolk. Funn viser et ønske fra alle informantene om at toppledelsen i kommunen ble mer delaktig i det styrende nivå ved å fremme saker og være mer forberedt og opplyst til møtene.

Noen av informantene opplevde at dette nivået manglet fokus på forebygging noe som kunne gjøre møtene mindre nyttig for SLT-arbeidet som jo skal ha et forebyggende perspektiv. I enkelte funn bar nivået også preg av å ha ulikt syn på prioriteringer.

Koordinerende nivå

I det koordinerende nivå viser mine funn at informantenes rolle er en tilrettelegger for at ulike tjenester samles og drøfter utfordringer som forekommer blant barn og unge i kommunen. De organiserte hele møtevirksomheten og holdt i alle oppgavene med møteinnkalling, agenda, referat, møteledelse, med mer. Denne tilretteleggingen bidro til kontinuitet av møtevirksomheten og økt kunnskap om møtedeltagerne. Informasjonen som ble produsert, ble dokumentert og delt til nødvendige parter. Nettverk ble bygd og terskelen for å ta kontakt med hverandre minket i takt med økt relasjon. Informantene framkom som primus motor for alt arbeidet i det koordinerende nivå.

Funn peker også på at det eksisterer utfordringer, og informantene forteller om manglende budsjett som det mest gjentakende. Et budsjett ville gitt større handlingsrom for SLT-arbeidet. Nå er informantene avhengig av at tjenestene bidrar med sitt eget knappe budsjett, noe som gjør rollen som SLT-koordinator mer utfordrende. Det framkom ingen funn som viste til samstyring i SLT-nettverket når det kom til økonomi. Informantene løste manglende budsjett med å søke på midler hos direktorater og interesseorganisasjoner.

Når det kommer til møtedeltagelsen i det koordinerende nivå, fantes det enkelte funn på at forpliktelsen til å delta i møtene ikke alltid stakk like dypt hos alle. Noen funn viser at ledere ved tjenestene tok «snarveier» med å drøfte problemstillinger to og to i stedet for å drøfte det i fellesskap med alle aktuelle tjenester. Lederne kunne også delta som «gratispassasjerer» under møtene eller gå sine egne veier etter at beslutninger om ting var tatt i fellesskap. Informantene erfarte dette som ekstra krevende for sin rolle når viktige parter i SLT-arbeidet uteble. Det var lite hensiktsmessig både for samordningen og måloppnåelsen. Informantenes rolle som SLT-koordinator i slike sammenhenger var å motivere og inspirere slik at møtevirksomheten ble som forventet.

Noen av informantene erfarte også at det å treffe med relevante tema for en så bred gruppe av tjenester kunne oppleves vanskelig, og at de i sin rolle så det som viktig, om mulig, å legge til rette for at alle parter opplevde nytteverdi.

Utførende nivå

Funnene her tyder på at informantenes rolle i det utførende nivå kunne ha sammenheng med informantenes bakgrunn og hvilke drivkrefter de hadde for jobben.

Funn viser at flere av informantene i kraft av sin rolle er pådrivere i SLT-arbeidsgrupper hvor de påtar seg ansvaret med de praktiske gjøremål. Flere er også sammen med det utførende nivå i gjennomføringsprosessen av nye SLT-tiltak. Alle informantene viser til gode prosesser og godt samarbeid mellom tjenestene under planlegging og gjennomføring av disse SLT-tiltakene.

Funn tyder på at det er utfordrende å involvere det utførende nivå i SLT-arbeidet på grunn av manglende tid og kapasitet. Tidspresset spilte en stor rolle i flere sammenhenger og utfordret samarbeid på tvers av tjenestene.

SLT-koordinatorens rolle samlet sett:

Funnene tyder på at informantene sin rolle i det styrende og det koordinerende nivå er betydelige og omfattende mens rollen i det utførende nivå er personavhengig og baseres på omstendigheter og bakgrunn. De bidrar med forankring i det styrende nivå, inspirerer og bidrar til felles gruppekultur i det koordinerende nivå og motiverer og engasjerer i det utførende nivå. Funn tyder på at informantene er pådrivere til å minne om samarbeid og bringe folk sammen på tvers. De knytter nivåene sammen og det som blir avtalt i det styrende nivå initieres i det koordinerende nivå som igjen iverksettes i det utførende nivå. Funnene tilsier at informantene er engasjerte motivatorer med stor handlekraft. De skaper korte linjer mellom tjenestene og nivåene.

4. Iverksettingsprosesser av SLT-tiltak:

Funnene som kom fram gjennom informantene sine historier viser til flere faktorer som førte til gode iverksettingsprosesser og vellykkede tiltak. Jeg sorterer funn som bidrar til å lykkes med SLT-tiltak og hva som eventuelt kan hindre det.

Faktorer for iverksetting av SLT-tiltak under idéfasen

Forankring i det styrende nivå og det koordinerende nivå

At bestillingen kom fra det styrende nivå hadde betydning for SLT-tiltaket ved at det ble forankret enda høyere enn i det koordinerende nivå. Om vurderinger og beslutninger ble tatt i

det koordinerende nivå viser flere funn at det var viktig at det styrende nivå støttet dette. Funn tyder også på at det var viktig at initierte SLT-tiltak var forankret i det koordinerende nivå.

Informasjonsdeling og kunnskapsdeling

Hvordan alvorlighetsgraden i problemstillingen ble fremstilt og hvordan informasjon om bakgrunnen for tiltaket ble delt, viste seg å være viktig for å lykkes med arbeidet. At idéer til løsninger kom fra andre kommuner og fra nasjonale SLT-samlinger som viste til kunnskapsbaserte tiltak med gode effekter, var heller ikke en ulempe.

Felles forståelse og felles mål

Det er få funn som får frem selve dialogen i det koordinerende nivå, men empirien tyder på at informantene tilrettela for at deltagerne i det koordinerende nivå skulle forstå formålet og hensikten med foreslåtte tiltak. Dette kunne øke forutsetningene for å bli enig og bidra til at deltagerne ønsket å avse ressurser fra sin tjeneste for videre planlegging i arbeidsgrupper.

Involvering

En viss involvering i forhold til det å skissere de store linjene i tiltaket framstod som en viktig faktor i det koordinerende nivå før detaljplanleggingen startet i arbeidsgruppene. Det å komme til enighet om et tiltak erfarte informantene var enklere om det forelå tiltaksmidler for tiltaket.

Faktorer for iverksetting av SLT-tiltak under planleggingsfasen

Involvering av flere tjenester under detaljplanleggingen av SLT-tiltaket

Under planleggingsfasen i arbeidsgruppene viste funnene at involvering fra ulike tjenester i arbeidsgruppene bidro til å øke sjansene for gode iverksettingsprosesser. Involveringen skapte engasjement fra flere tjenester og bidro til samarbeid på tvers.

Grundig planarbeid

Funn tyder på at informantenes deltagelse i arbeidsgruppene og deres initiativ med å søke midler, skrive handlingsplaner og andre viktige oppgaver i denne fasen, var av stor betydning. Slike grep bidro til at planleggingen av tiltaket ble av god kvalitet og skapte forutsigbarhet under gjennomføringen.

Involvering av lokalsamfunnet

Andre grep som kunne være til hjelp for å lykkes var å involvere lokalsamfunnet som for eksempel næringsliv eller frivillige organisasjoner. Dette skapte enda større engasjement for tiltaket og flere viktige ressurser inn i arbeidet.

Manglende tid og kapasitet

Funn viser at manglende tid kunne hindre etablering av arbeidsgruppe der tiltaket krevde rask iverksetting.

Faktorer for iverksetting av SLT-tiltak under gjennomføringsfasen

Jevnlige evalueringsmøter og annen møtevirksomhet

Under gjennomføringsfasen var det ytterligere funn som framstod som vesentlig for å lykkes. Ved mer langvarige tiltak var det å ha jevnlig evaluering eller annen møtevirksomhet knyttet til gjennomføringsprosessen av tiltaket, nødvendig for å gjøre justeringer.

Forutsigbarhet og rettferdig fordeling av oppgaver

Funn viser også at et delt ansvar og lik fordeling av oppgavene mellom de involverte partene, gav en opplevelse av å være samkjørte i samhandlingen. Det var heller ingen ulempe å skape blest om tiltaket og om målsettingen i lokalaviser. Denne innsatsen bidro til felles forståelse og flere gikk i samme retning.

Manglende eierskap

Manglende eierskap til tiltaket fremkom i funnene som en faktor som kunne hindre god gjennomføring av tiltaket. Dette gjaldt selv om tiltaket var dekt opp med både arbeidsgrupper og styringsgrupper under gjennomføringsfasen. Manglende eierskap kunne handle om for få involverte parter i planleggingsfasen eller ved lederskifte knyttet til sektoren(e) tiltaket ble gjennomført i. Ny ledelse og manglende forankring i moderorganisasjonen kunne lede til vanskeligheter med å jobbe inn gode systemer for tiltaket.

Manglende nærhet mellom tjenestene som skal samarbeide i gjennomføringsfasen

Hensyn til plassering av tiltaket utpekte seg også i funnene som viktige faktorer og ikke minst at det var nærhet mellom tjenestene som skulle samarbeide om tiltaket. Dette hensynet var spesielt viktig når skolesektor og helsesektor skulle samarbeide. Andre hensyn i denne sammenheng var å ha et likt fokus mellom begge sektorer.

Alle prosesser er avhengig av en pådriver

Funn viser også at de alle prosessene fra idé til gjennomføring er avhengig av en pådriver, om det ikke er SLT-koordinatoren, så må noen andre utnevnes for denne rollen.

5. Evalueringsrutiner i SLT-arbeidet

Formell og uformell evaluering

Funnene viser at det foregår en form for evaluering i alle kommunene uansett tiltak, men at graden av evalueringen er varierende ut ifra omfanget av tiltaket. Et tiltak som er initiert uten søknad om midler vil gjerne få en uformell evaluering ved å bli drøftet av de involverte

parter. Motsatt vil et tiltak med tiltaksmidler gjerne evalueres mer formelt ved hjelp av digitale eller manuelle spørreskjema.

Få forventninger til evaluering

Alle informantene forteller om få forventninger til evaluering av SLT-tiltak både fra det styrende nivå og det koordinerende nivå og flere sier at det burde vært mer.

Evalueringsarbeidet bidro til samarbeid mellom involverte parter

Funnene viser at all evaluering i SLT-nettverket ble gjennomført av informantene med eventuelt hjelp fra andre involverte tjenester. Evalueringene ble gjennomført i møtevirksomhet i det koordinerende nivå og/eller i arbeidsgruppene i det utførende nivå. I tillegg kunne andre fagpersoner i tjenestene bli involvert i arbeidet. Funnene viser også til mer utradisjonelle samarbeidsrelasjoner hvor ungdomsrådet bistod i evalueringsarbeidet sammen med SLT-koordinatoren.

Hvilke tiltak ble evaluert?

De vurderinger som ligger til grunn for hvilke tiltak som skal evalueres er mye styrt av tiltaksmidler. Ved søknad om midler må det ofte skrives rapporter ved tiltaksslutt. De samme tiltakene har ofte en tiltaksplan hvor evalueringspunkter legges inn. Enkelte funn viser at evaluering er fast rutine uansett tiltak. Noen av funnene viser også behov for å dokumentere arbeidet som blir gjort.

Hvordan ble evalueringsresultatene brukt?

Dokumentasjonen ble brukt som argumentasjon i politiske saker eller for å fremme videreføring eller fast implementering av tiltakene. Noen evalueringsresultater ble delt i lokalaviser med ungdommene i front, noe som bidro til informasjon og gav positiv omtale om tiltakene i kommunen.

Evaluering som verktøy for tjenestene til å oppnå bedre forståelse for arbeidet

Flere av funnene beskriver evaluering som viktig for SLT-arbeidet og der det forekom evaluering med flere involverte tjenester, bidro resultatene til større forståelse som igjen styrte SLT-arbeidet mot samme mål. Flere funn beskriver hvordan evaluering knyttet tjenestene sammen og bidro til samarbeid mellom tjenestene. Uten evalueringen ville det blitt for stor avstand fra SLT-arbeidet og tjenestene.

Evaluering av SLT-arbeidet i sin helhet

Der hvor evaluering av tiltak ikke var gjennomført i samme grad som andre kommuner, var det tanker om at det kanskje burde vært det. Dette var en kommune med få initierte tiltak hvor arbeidet i større grad handlet om å møtes oftere i det koordinerende nivå og at evalueringsarbeidet var rettet mer mot SLT-modellen og SLT-arbeidet i sin helhet.

De mest sentrale empiriske funn kan sammenfattes slik:

Gruppeleder

Det empiriske funnene viser tydelig at mye av ansvaret i SLT-arbeidet hviler på SLT-koordinatorene. Hvis informantene ikke er en initiativtaker blir heller ikke arbeidet gjort. Dette er gjennomgående i alle nivåer i SLT-modellen. Informanten er å betrakte som selve navet i arbeidet og alle initiativene som blir gjort av koordinatoren fremkommer som helt vesentlig for suksessen. Funnene tilsier at denne modellen vil ha vanskeligheter med å fungere uten en SLT-koordinator eller der SLT-koordinator har dette som en funksjon til en krevende lederstilling.

Forankring

Det er likevel avgjørende for SLT-arbeidet at arbeidet er godt forankret hos toppledelsen i det styrende nivå og hos deltagerne i det koordinerende nivå. SLT-koordinator kan ta initiativ til mye, men så lenge de ikke har ledere fra ulike involverte tjenester i ryggen for det som iverksettes, så viser funnene at sjansene er små for å lykkes med tiltaket. Funnene viser at det er SLT-koordinator som må sørge for å etablere denne forankringen.

Villighet til å samarbeide

Arbeidet med å være en tilrettelegger i det koordinerende nivå med alle de oppgaver det innebærer, bidrar til å hjelpe tjenestene med å se sammenhenger og helhet i større grad. Økt kunnskap og forståelse er med og bidrar til større engasjement blant tjenestene sine ledere, og øker grad av forankring og vilje.

Myndighet til å bestemme i det styrende nivå

Det styrende nivå er kanskje ikke det nivået som kommer mest frem i arbeidet, men de er det nivået som har størst myndighet til å «skrine» idéer eller tiltak foreslått av det koordinerende nivå eller SLT-koordinator. De er også det nivået som vil få best gjennomslag for prioriteringer. Kommer det en bestilling om å finne løsninger på en bestemt utfordring fra det styrende nivå til det koordinerende nivå, så viser mine funn at tiltak gjennomføres med suksess. Samtidig er forutsetningen at SLT-koordinator holder i trådene og koordinerer det hele.

Fast møtevirksomhet

Fast møtevirksomhet i det styrende nivå og det koordinerende nivå samt møtevirksomheten i midlertidige arbeidsgrupper i planleggingsfasen og gjennomføringsfasen av initierte tiltak, bidro til å bygge nettverk og gode relasjoner på tvers av tjenestene i alle nivå i SLT-modellen.

Denne kontakten gav trygghet og senket terskelen for å ta kontakt med hverandre. Tryggheten åpnet opp for kunnskapsdeling og felles forståelse av utfordringsbildet.

Manglende myndighet til å bestemme i det koordinerende nivå

Det som viste seg som utfordrende var at SLT koordinatorene hadde ansvar for å lede det koordinerende nivå, samtidig som de samarbeidende aktørene i prinsippet kunne gjøre som de ville. Forstått som at SLT-koordinatorene ikke hadde myndighet til å bestemme over noen og rådmann ønsket heller ikke å styre hva enkeltsektorer skulle gjøre.

Kulturelle barrierer

Et annet funn som var verdt å merke seg var hvordan organisasjonene med sine regler og retningslinjer kunne gjøre koordinering og samarbeid vanskelig under gjennomføringsfasen av SLT-tiltak som flere tjenester var involvert i.

Involvering av moderorganisasjonens ledelse ved iverksetting av tiltak

Funnene i fortellingene om de gode iverksettingsprosessene viste viktigheten med eierskap og aksept for tiltaket hos tjenestene tiltaket ble iverksatt i og at dette for eksempel kunne oppnås med jevnlig møter under gjennomføringen av tiltaket.

Tid og kapasitet

Tiden til folk ble også en utfordring og et viktig funn ved iverksetting av tiltak når det kom til tiden var der problemstillinger var «ferskvare» og krevde rask iverksetting. Dess flere ulike aktører som skulle delta i et samarbeid, desto lenger tid måtte beregnes.

Helhetlig tenkning

Andre viktige funn når det kom til iverksettingsprosesser var funn som handlet om hvor vanskelig det kunne være for tjenester å se seg selv i sammenheng med et annet system og hvordan de påvirket hverandre. Funnene tydet på manglende helhetlig tankegang hos enkelte tjenester.

Viktigheten rundt evaluering

Det som har vist seg som interessante funn for denne oppgaven, er hvordan evaluering involverte flere tjenester og styrket samarbeid og felles forståelse i enda større grad. Evalueringen ble brukt som kilde til å lære, til å kunne selge inn tiltak og som kilde til publisitet i media.

Operativ eller administrativ tilnærming?

Et siste interessante funn jeg gjerne vil ha med i drøftingen er knyttet til at tre av fire informanter er aktive deltakere på det utførende nivå, mens den fjerde holder seg til administrativ koordinering. Informanten som holder seg til administrativ koordinering er den som følger SLT-håndbokens (Bugge et.al, 2011) anbefalinger. Funnene viser likevel at de tre

som deltar på det utførende nivået også ivaretar den koordinerende rollen ved at de gjennom ulike aktiviteter bidrar til at det utførende nivå holder kontakt og samarbeider om oppgaver.

Jeg finner ikke at mine funn ikke dekker mine forskningsspørsmål selv om det alltid vil finnes flere nyanser ved et bredere utvalg.

5.0 DRØFTING

Formålet med studien er å undersøke fremmende og hemmende faktorer for samarbeid og gode iverksettingsprosesser mellom flere likeverdige aktører i nettverk, og der jeg bruker SLT-modellen som empirisk case. SLT- modellen er å anse som et nettverkssamarbeid der samstyringsideologien ligger til grunn. I dette kapittelet vil jeg først ved hjelp av relevant teori, drøfte fremmende og hemmende faktorer for samarbeid og gode iverksettingsprosesser i lys av de empiriske funnene. På bakgrunn av funnene vil jeg gjøre en kort drøfting av hva som kan være fordeler og ulemper med samstyring som styringsform i nettverk.

Jeg har i dette kapittelet organisert teksten på en annen måte enn mitt empirikapittel. Dette har jeg gjort fordi jeg nå ønsker å spisse drøftingen min mot oppgavens problemstilling som var følgende:

«Hvordan erfarer SLT-koordinatorer at SLT-modellen bidrar til å fremme samarbeid og gode iverksettingsprosesser og hva virker hemmende for SLT-arbeidet? Hvilken kunnskap kan dette gi om fordeler og ulemper med samstyring i nettverk?»

Mitt drøftingskapittel har jeg delt opp i følgende fire hovedavsnitt:

- Hovedavsnitt 5.1 omhandler fremmende og hemmende samarbeidsfaktor i SLT-modellen. Avsnittet har jeg delt inn i tre underavsnitt hvor jeg drøfter samarbeidsfaktorene i de ulike nivåene hver for seg.
- Hovedavsnitt 5.2 vil handle om og fremmende og hemmende faktorer for gode iverksettingsprosesser av SLT-tiltak. Dette avsnittet har jeg delt inn i tre underavsnitt hvor jeg drøfter fremmende og hemmende faktorer gjennom initiering av tiltak, planlegging av tiltak og gjennomføring av tiltak.
- I hovedavsnitt 5.3 vil jeg drøfte fremmende og hemmende faktorer med SLT-modellen i sin helhet.
- Under hovedavsnitt 5.4 skal jeg drøfte mulige fordeler og ulemper knyttet til samstyring i lys av funn gjort i studien av SLT-modellen.

Jeg vil legge til at SLT-koordinatorens rolle vil være sentral i alle hovedavsnittene mens funn om evalueringsrutiner av SLT-tiltak vil komme mest fram i hovedavsnitt 5.2.

For å drøfte fremmende og hemmende samarbeidsfaktorer og faktorer ved iverksetting av SLT-tiltak, har jeg funnet det anvendelig å bruke samarbeidsteori hentet fra Jacobsen (2004), Røiseland og Vabo (2016), Agranoff (2007) og Axelsson og Axelsson (2006). Drøftingene rundt evalueringsrutiner av initierte SLT-tiltak vil bli gjort i lys av evalueringsteori hentet fra Skjørshammer (2004). Jeg har også knyttet mine drøftinger opp mot tidligere forskning på feltet. SLT-koordinatorens rolle er sentral i hele SLT-modellen og jeg har brukt teori om gruppeledelse i store deler av drøftingskapittelet. Det systemteoretiske perspektivet er sentralt i drøftingen ettersom SLT-arbeidet i all hovedsak handler om å ha et helhetlig syn i arbeidet med barn og unge. Jeg bruker kort institusjonell teori i drøftingen av hvordan kulturelle barrierer kan komme i veien for samarbeid og samhandling på tvers. Rittel og Webber (1973) sin teori om uregjerlige problem («wicked problems») bruker jeg i analysen av funn som viser forebyggende arbeid som et felt som krever samarbeid av flere parter.

5.1 Fremmende og hemmende samarbeidsfaktorer i SLT-modellen

Utfordringene med den økende fragmenteringen av tjenester i helse- og omsorgsfeltet i samfunnet skaper et behov for koordinering av de mange tjenestene (Axelsson & Axelsson, 2006). De uregjerlige problemene i samfunnet som for eksempel forebyggende arbeid, lar seg ikke løse alene og er en viktig årsak til at tjenester organiserer seg i form av nettverk (Røiseland og Vabo, 2016). Axelsson og Axelsson (2006) viser med sin figur at når de ulike tjenester koordineres og det er villighet til å samarbeide, oppnås løsninger man ikke trodde eksisterte. Faktorene er illustrert i figur 1 i hovedavsnitt 2.6. Jacobsen (2004, s. 77) formulerer noe av det samme med sin teoretiske modell om arbeidsdeling og spesialisering, at samarbeid baseres på velvilje og frivillighet. Også han viser at arbeidsdeling og spesialisering skaper behov for koordinering.

Som jeg har skrevet i introduksjonskapittelet, valgte jeg kommuner som hadde organisert det rus- og kriminalitetsforebyggende arbeidet etter SLT-modellens «gullstandard» med tre nivå og SLT-koordinator. Når jeg nå skal drøfte funn knyttet til samarbeid i SLT-modellen vil jeg drøfte hvilke grep som har en koordinerende effekt, det vil si hva som kan bidra til et samarbeid.

Fremmende og hemmende samarbeidsfaktorer i det styrende nivå

Mine informanter kom fra kommuner som brukte kommunens politiråd som det styrende nivå i SLT-modellen. Formålet med møtene i det styrende nivå var i all hovedsak å identifisere og

legge til rette for forebyggende tiltak knyttet til forebygging av rus og kriminalitet blant barn og unge. Røiseland og Vabo (ibid, s. 23) vektlegger viktigheten med at formålet må være verdifullt for alle parter ved samstyring i nettverk. Det er vanskelig å være uenig i at forebygging av rus og kriminalitet hos barn og unge er viktig. Det vil gi samfunnsøkonomiske gevinster og til det beste for individene i et langsiktig perspektiv. Å forebygge slike sammensatte problem er likevel en utfordrende målsetting da det er vanskelig å måle og se resultatene av (Rittel og Webber, 1973).

Signert samarbeidsavtale

Samarbeidet i det styrende nivå var basert på en signert samarbeidsavtale mellom toppledelsen i kommunen og i politiet. Slike avtaler hevder Røiseland og Vabo (2016, s. 90) bidrar til samarbeid i form av kommunikasjon og kunnskapsproduksjon. Denne formelle samordningen mellom politi og kommune forpliktet fast møtevirksomhet mellom aktørene, noe Jacobsen (2004, s. 103) påpeker er et svært effektivt koordineringsgrep som bidrar til informasjonsutveksling og fremmer samarbeid. Røiseland og Vabo (2016, s. 21) viser med sin definisjon at målsettingen med samstyring er at aktørene i den ikke-hierarkiske prosessen gis felles retning og mening. Det styrende nivå blir med en signert avtale og fast møtevirksomhet, en arena hvor aktørene får bygget gjensidig tillit mellom hverandre og blir i stand til å oppnå felles retning og mening.

SLT-koordinatorens rolle i dette nivået

SLT-koordinatorene hadde en variert rolle i dette nivået og bidro med blant annet viktige sekretær oppgaver. Det gikk igjen hos alle kommunene at kommunens toppledere i det styrende nivå gjorde seg avhengig av SLT-koordinatoren. SLT-koordinatoren ble det proaktive leddet som på lik linje med politiet hadde oversikt og kunnskap over utfordringsbildet og var pådriver for å legge til rette for at topplerne i kommunen fikk drøftet nødvendige prioriteringer for kommunens barn og unge. Dette er funn som også er beskrevet i evalueringsrapporten for SLT-modellen (Møller, 2008, s. 189-190) hvor det hevdes at personer med høy fagkompetanse er de som i høyest grad legger premissene for gruppen i det styrende nivå, og at formell myndighet og makt ikke nødvendigvis gir reell makt. Funnene rundt SLT-koordinatorens store innflytelse og uformelle makt i dette nivået fikk resultater også i det koordinerende nivå ved at SLT-koordinatoren opparbeidet seg tillit og en viss respekt for å ha satt forebygging på dagsordenen. Dette fikk betydning for

samarbeidet i det koordinerende nivå som også ble til fordel for iverksetting av SLT-tiltak i det utførende nivå.

SLT-koordinatorens lokalisering og nærhet til partene i dette nivået

Funn viser at SLT-koordinatorenes lokalisering i kommunens rådhus, gav SLT-koordinatorene muligheten til å påvirke i også uformelle settinger på dette nivået. Den uformelle kontakten forekom i korridorer og pauserom på rådhuset. Jacobsen (2004, s. 95) underbygger dette med sin teori og sier at det å minske den fysiske avstanden mellom samarbeidende parter med ulike funksjoner, er et koordinerende grep som ikke skal undervurderes. Det uformelle kontaktpunktet som oppstår i for eksempel felles pauserom gir de forskjellige partene ytterligere grunner til å prate sammen. Funn i min studie viser at kontakten som oppstod i de uformelle arenaene på rådhuset bidro til innflytelse hos sentrale aktører. SLT-koordinatorenes lokalisering i rådhuset legger således til rette for mer samarbeid og kommunikasjon gjennom uformelle samtaler med toppledelsen i det styrende nivå, enn dersom SLT-koordinatoren ble plassert i et annet bygg. Gundhus et. al. (2008) sier noe av det samme, de sier at SLT-koordinatorer som stabsfunksjon var den beste organiseringen av hensyn til plasseringen og nærheten til det styrende nivå.

SLT-koordinatoren som var samlokalisert med tjenester for oppvekst hadde ikke dette naturlige kontaktpunktet med kommunens toppledelse. Det er i min studie ikke funn som sier noe om eventuelle ulemper ved denne plasseringen.

Likeverdige parter

Røiseland og Vabo (2016, s.) skriver at samstyring handler om at de involverte partene er likeverdige parter. Deltagerne i det styrende nivå var topplederne fra kommunen, politiet og SLT-koordinatoren. Maktbalansen i dette nivået var så klart asymmetrisk når det kom til myndighet, men det var interessant å se hvor sentral SLT-koordinatoren var i gruppen på tross av dette. Som nevnt over satt SLT-koordinatorene på mye av kunnskapen og oversiktsbildet i kommunene når det gjaldt barn og unge. Maktbalansen jevnet seg dermed ut i denne sammenheng ettersom partene gjorde seg så avhengig av SLT-koordinatorens verdifulle oversikt. Motsatt var SLT-koordinatoren avhengig av at toppledelsen formulerte satsingsområdene for å sikre forankringen.

Manglende engasjement fra kommunens toppledelse

Informantene påpekte en ofte tilbakelemt holdning hos kommunens toppledelse. Denne dreide om flere forhold, enten ved at de ikke drøftet problemstillinger i dybden eller motsatt at de drøftet for mye uten at det ble handling. Røiseland og Vabo (2016, s. 78) sier at kommunikasjon og felles kunnskapsproduksjon mellom aktører med ulike erfaringer er helt nødvendig for å gi aktørene felles kunnskapsgrunnlag. Det skal argumenteres mellom partene for at nye idéer kan skapes. Axelsson og Axelsson (2006) peker også på felles kunnskapsgrunnlag som en viktig faktor for å lykkes med nettverkslignende samarbeid. Den manglende drøftingen som her nevnes, vil dermed få konsekvenser for kunnskapsgrunnlaget i denne gruppen. Når det kommer til problemet med at problemstillinger ble pratet for mye om, men manglet handling, kan det tyde på at møteleder ikke la til rette for at pratingen kunne ende i en konklusjon. Jeg vil i begge disse tilfellene, hvor det drøftes lite og hvor det prates mye, rette blikket mot hvordan møtene ledes. I dette fora som er kommunens politiråd, er kommunenes ordfører den som styrer møtene, mens funn viser at det var SLT-koordinatoren som fremmet saker til møtene. Det kom sjelden eller aldri saker fra kommunens toppledelse. Hvis møteleder mangler overblikk og forståelse for sakene i agenda vil dette utfordre møtevirksomhetens hensikt og hindre gruppen i å oppnå felles kunnskapsgrunnlag. Dette vil være hemmende for samarbeidet mellom aktørene og de prioriteringer som skal formuleres for SLT-arbeidet i kommunen.

Fremmende og hemmende samarbeidsfaktorer i det koordinerende nivå

Jeg vil i dette avsnittet se på hvilke faktorer i SLT-modellen som bidrar til å fremme eller hemme samarbeid mellom deltagerne i det koordinerende nivå. SLT-håndboken (Bugge, et. al., 2011) skriver at mandatet til gruppen på det koordinerende nivå er å kartlegge, finne løsninger og initiere nødvendige tiltak som skal bidra til å forebygge rus og kriminalitet blant barn og unge.

Strukturen i gruppen

Funn viser at alle kommuner hadde etablert grupper på det koordinerende nivå, men en kommune hadde stått uten i noen år på grunn av omfattende omorganisering i kommunen. Deltagerne i gruppene var stort sett personer med beslutningsmyndighet, bortsett fra noen unntak. SLT-koordinatoren var tilrettelegger for gruppen. Gruppen er dermed en forsamling av likeverdige personer.

Denne flate strukturen sier Axelsson og Axelsson (2006) er en forutsetning for å lykkes med nettverklignende samarbeid. SLT-håndboken (Bugge, et.al., 2011) anbefaler også en slik organisering.

Fast møtevirksomhet med informasjonsdeling og kunnskapsdeling

Gruppen hadde fast møtevirksomhet flere ganger i året som var organisert av SLT-koordinatoren som påtok seg alle oppgaver med å tilrettelegge for at gruppen kunne komme i SLT-møtene og dele sin kunnskap. Sakslistene ble utarbeidet av SLT-koordinatoren og deltagerne i gruppen ble involvert i arbeidet med å fremme sine saker. Møteinnkalling og sakliste ble sendt ut i forveien av møtet. SLT-koordinatoren skrev referat fra møtene for å dokumentere alle beslutninger. Jacobsen (2004, s. 103) hevder at slik møtevirksomhet hvor kunnskap produseres og informasjon deles er et effektivt koordineringsgrep. Røiseland og Vabo (2016, s. 90) sier det samme og belyser hvordan alle mulige kommunikasjonskanaler i nettverklignende samarbeid bidrar til felles kunnskapsgrunnlag mellom aktørene. Dette er således i høy grad et fremmede moment for samarbeidet mellom deltagerne i det koordinerende nivå.

Kommunikasjon mellom deltagerne

For å oppnå hensiktsmessig møtevirksomhet og felles målsetting var deltagerne i SLT-gruppen avhengig av å komme i dialog. Kommunikasjon mellom deltagerne skriver Axelsson og Axelsson (2006) ikke vil skje av seg selv, men vil være avhengig av en gruppeleder. Agranoff (2007, s. 4-5), som har studert ulike amerikanske nettverk, har samme oppfatning når det kommer til hvor avhengig et nettverk er av en gruppeleder for å komme i dialog. Funnene i studien viser at det var SLT-koordinator som tok ansvar for kommunikasjon mellom deltagerne i SLT-møtene på det koordinerende nivå. Ved hjelp av ulike grep som blant annet kunne være «runde rundt bordet» ble det lagt til rette for at gruppen kom i gang med nødvendige drøftinger og refleksjoner. En slik dialog sier Axelsson og Axelsson (2006) bidrar til å skape trygghet, bygge relasjoner og skape tillit mellom deltagerne. Faktorer som gjør at gruppen utvikler felles forståelse og felles mål for arbeidet og som er fremmede for samarbeidet i dette nivået.

Gruppedynamikk og størrelsen på gruppen

På det koordinerende nivå var antall deltagere langt flere enn på det styrende nivå, noe som betydde at det Røiseland og Vabo (2016, s. 22) fremmer som sentrale aspekter ved

samstyring, blir langt mer utfordrende. De sier at samstyring handler om å bringe inn aktører som er gjensidig avhengig av hverandre og som ved hjelp av diskusjoner og forhandlinger blir enig om en løsning for å nå et bestemt formål. De er gjensidig avhengig av hverandre ved at oppgaven kun lar seg løse i fellesskap. Med en større gruppe stod det langt flere i disse forhandlingene som skulle bli enig om løsninger. Funn viser at de ulike kommunene hadde varierende antall deltagere i sin gruppe og at størrelsen på gruppen fikk betydning for gruppedynamikken og samarbeidet i gruppen. Røiseland og Vabo (2016, s. 89) fremmer deltakelsesstruktur som en viktig strategi for å lykkes med nettverkslignende samarbeid både når det kommer til størrelsen på gruppen og deltagerne i den. I en bestemt kommune slet SLT-koordinatoren med å finne en konstruktiv møtestruktur fordi gruppen ble for stor. Kommunene med færrest deltagere hadde god gruppedynamikk og konstruktive møter, men hadde utelatt aktuelle aktører som kunne ha gitt positive utslag for SLT-arbeidet. Røiseland og Vabo (2016, s. 86-93) sine beskrivelser er i tråd med dette og hevder at stabilitet og felles mål lettere kan oppnås med små grupper. De skriver videre at dette i neste omgang kan utelukke viktige aktører og føre til at nødvendige ressurser og løsninger uteblir. Det ansees som et dilemma i det koordinerende nivå å ha passe stor gruppe samtidig som alle relevante tjenester må være representert og det er vanskelig å si hva som er mest fremmende for samarbeidet og kommunens SLT-arbeid.

Ustabil oppmøte, varierende engasjement og manglende lojalitet

Funn knyttet til møtevirksomheten på det koordinerende nivå, viser at varierende oppmøte var et problem, og at det blant annet utfordret stabilitet og kontinuitet i gruppen. I tillegg varierte det i hvor stor grad enkelte deltakere bidro inn i gruppen. Og ikke minst var det et problem at en del beslutninger som ble tatt i gruppen ikke ble fulgt opp ute i feltet. Disse koordineringsvanskene kan sees i lys av arbeidsdeling og spesialisering hvor Jacobsen (2004, s. 79) påpeker at profesjonalisering gjør at man blir opptatt av sin egen sektor, og ikke «ser» at man er del av en større helhet. Systemteori handler om deler og helhet – at en må være oppmerksom på hvordan system henger sammen og påvirker hverandre (Skjørshammer, 2004). At deltagere uteble fra møter kan dermed forstås som at de ikke har forstått hensikten med denne type møtevirksomhet og heller ikke kjente seg moralsk nok forpliktet til å delta i møter med agenda uten nytteverdi for seg selv eller sin tjeneste. Å ikke se at man er en del av en helhet vil være en hemmende faktor for samarbeidet mellom deltagerne i det koordinerende nivå, og for den grunnleggende ideen i SLT samarbeidet om forebygging.

Skjevfordelingen mellom deltagerne når det kom til innsats i møtene, kunne forstås på samme måte. Deltagerne som kom til møtene uten å yte, ble beskrevet som gratispassasjerer hos enkelte av informantene. I tilfeller der deltagere opererer som gratispassasjerer sier Jacobsen (2004, s. 82) at dette gjerne henger sammen med at de ikke ser hensikten med å koordinere sin tjenestene med andre, noe som utfordrer og hemmer samarbeidet. Igjen peker dette mot manglende evne til å se seg selv som en del av en helhet.

At gruppedeltagere handlet på sine egne måter tross beslutningene som var tatt i fellesskap, kan også sees i lys av Jacobsen (2004, s.81) sin modell om arbeidsdeling og spesialisering. At deltagere handlet på sine egne måter kan tyde på at de anså sin metode for den riktige løsningen. Å inngå et kompromiss om noe annet var gjerne ikke i tråd med deres verdier og holdninger. Rittel og Webber (1973) hevder det samme i sin teori om «wicked problems». De skriver at løsningene avhenger av hvilke verdier man har. De er også opptatt av at det ikke snakkes om riktig eller feil løsning, men gode eller dårlige. Når gruppen i det koordinerende nivå i fellesskap bestemmer seg for en løsning eller framgangsmåte, må en anta at dette anses som den beste løsningen basert på utfordringsbildet. At andre valgte en annen løsning framkom i mine funn å være en frustrerende faktor for SLT-koordinatoren som hadde overblikket over hva som skjedde. Det vil være en hemmende faktor for samarbeidet mellom tjenestene når enkelte velger sine egne metoder og løsninger for arbeidet.

Frivillighet og velvilje

Nettverkslignende samarbeid er basert på frivillighet og velvilje, skriver Jacobsen (2004), Røiseland og Vabo (2016) skriver det samme. Samtidig fremgår det av Jacobsen (2004, s. 85) sin teori at frivillighet og velvilje er et svakt koordineringsgrep, noe også mine funn viser. Som jeg skrev i forrige avsnitt viser funn at enkelte deltagere i gruppen valgte vekk møtevirksomhet, manglet engasjement i gruppen eller manglet lojalitet til de bestemmelser som ble tatt. Samtidig viser mine funn at SLT-koordinatorene ikke hadde myndighet til å bestemme over noen og rådmann ønsket heller ikke å styre hva enkeltsektorer skulle gjøre. Røiseland og Vabo (2016, s. 96) underbygger dette funnet med sin teori og skriver at samstyringen i nettverkslignende samarbeid ikke har innslag av hierarki og at en eventuell gruppeleder ikke vil kunne utøve makt over deltagerne. At nettverkslignende samarbeid baseres på frivillighet og at ingen av aktørene har myndighet til å bestemme over andre, viser seg ut fra mine funn i mange tilfeller å være en hemmende faktor for samarbeidet i det koordinerende nivå, men også for samarbeidet generelt ved at noen sektorer velger å handle ut fra sine egne interesser og meninger om hvordan ting skal gjøres.

Kontinuitet i gruppen skapte tillit og utviklet felles målsetting

Funn fra det koordinerende nivå viser hvordan kunnskapsdeling og jevnlig treffpunkt hadde bygget trygge relasjoner gjennom årene som skapte tillit mellom deltakerne. Motsatt viste det seg at skifte av gruppedlemmer på grunn av for eksempel nye ledere, førte til diskontinuitet og manglende tillit. Både Axelsson og Axelsson (2006) og Røiseland og Vabo (2016) er enig i at gjensidig og innbyrdes tillit er den viktigste faktor for å få deltagerne til å gå i samme retning og lykkes med nettverkslignende samarbeid. Historiene om de vellykkede tiltakene initiert av det koordinerende nivå, gav et bilde av hvordan gruppene i de ulike kommunene ofte var i stand til å utvikle felles kunnskapsgrunnlag og felles målsetting. Samtidig viste et lederskiftet at det kunne utfordre SLT-arbeidet ved at tanken bak arbeidet manglet forståelse hos ny leder. Det var tidkrevende prosesser for SLT-koordinatoren å opprette tillit og skape forståelse for SLT-modellen. Kontinuitet og diskontinuitet kommer jeg nærmere innpå i hovedavsnitt 5.3.

Manglende budsjett i SLT-arbeidet

Det som imidlertid ikke fantes i disse gruppene var midler. Det kom ikke et eget budsjett til SLT-arbeidet ifølge informantene. Det var ment at samarbeidet skulle lede til nødvendig spleiselag mellom tjenestene som var involvert. Røiseland og Vabo (2016, s. 22) skriver at den gjensidige avhengigheten i et samarbeid eller ved samstyring skjer ved at de ulike aktørene bringer med seg ulike ressurser som for eksempel penger, kompetanse, lokalkunnskap, etc. Informantene viste ikke til noen eksempler hvor spleiselag fant sted. Funn viser at tiltak ble iverksatt ved hjelp av midler som var søkt på, mens aktørene kun bidro med ressurser i form av personale. Denne problemstillingen vil jeg drøfte ytterligere under hovedavsnitt 5.2 som handler om ulike iverksettingsprosesser av SLT-tiltak.

Fremmende og hemmende samarbeidsfaktorer i det utførende nivå

Informantene tegnet et ulikt bilde av hvordan de involverte det utførende nivå i SLT-arbeidet og hvordan de selv var deltagende i det utførende nivå.

SLT-arbeidsgrupper

Det som utpekte seg som det største likhetstrekket var etableringen av de ulike SLT-arbeidsgrupper. Informantene var foruten én kommune alltid en deltagende part i disse arbeidsgruppene og var pådrivere for arbeidet. I følge Røiseland og Vabo (2016, s. 89) er det i

slike grupper at arbeidet faktisk gjøres. Mine funn tilsier det samme. Diverse arbeidsoppgaver som utarbeiding av handlingsplaner, søknad om midler, plan for evaluering med mer, la et godt grunnlag for gjennomføring av nye SLT-tiltak. Røiseland og Vabo (ibid) skriver videre at arbeidsgruppene ofte involverer eksterne aktører og innhenter nødvendig kunnskap. Dette er også i tråd med funnene i studien. Deltagere i arbeidsgruppen som kunne være både fra det utførende nivå og det koordinerende nivå, tok gjerne kontakt med eksterne aktører som var en del av det utvidete SLT-nettverket. Eksempel på eksterne aktører kunne være frivillige lag og organisasjoner og næringslivet. Denne arbeidsmetoden og de ulike arbeidsoppgavene bidro til å bygge broer mellom tjenester og aktører i lokalsamfunnet og var en fremmede faktor for samarbeidet i det utførende nivå. Funnet som viser til mindre delaktighet av SLT-koordinatoren i arbeidsgruppene og dette nivået generelt, skal jeg drøfte nærmere i neste avsnitt.

SLT-koordinator som pådriver

Andre funn viser også at flere av informantene var aktiv med ulike arrangement og møtevirksomhet og var delaktig i gjennomføring av tiltak. De mente det var vel så viktig å ha kontakt med det utførende nivå som det var å ha kontakt innad i gruppene på det koordinerende nivå og det styrende nivå. En slik pådriver for arbeidet forsterker det flere forfattere har påpekt og som blant annet Axelsson og Axelsson (2006) og Røiseland og Vabo (2016) har fremmet som en avgjørende faktor for å lykkes med nettverkslignende samarbeid. Pådriverfunksjonen hos informantene i det utførende nivå, bidro til et bredt kontaktnett i kommunen, politiet og lokalsamfunnet forøvrig. Dette åpnet opp for kommunikasjon og relasjonsbygging mellom tjenesteyterne, samtidig som det gav dem innblikk i tjenestemottakernes hverdag. SLT-koordinatorene det gjaldt hadde blant annet tett kontakt med de som jobbet på fritidsklubber eller i utekontakt-lignende tjenester og ble på den måten også kjent med ungdomsmiljøene i kommunene. Tilnærmingen og arbeidet de påtok seg, hadde en koordinerende effekt som bidro til samarbeid på tvers av tjenestene og mellom tjenestene og SLT-koordinatoren.

Informanten som ikke hadde den tette kontakten med det utførende nivå, men jobbet mer i tråd med SLT-håndbokens (Bugge, et.al., 2011) anbefalinger, prioriterte mer kontakt med det koordinerende nivå i form av hyppigere møtevirksomhet. Hva som vil være mest hensiktsmessig for SLT-arbeidet i sin helhet er noe uklart, men fortellingene til de som var aktiv på det utførende nivå gav et inntrykk av at de gjennom denne aktiviteten knyttet trygge og viktige relasjoner ut i SLT-nettverket samtidig som det gav dem en unik oversikt over

situasjonsbildet i kommunen. Slik sett fungerte deltagelse på det utførende nivå både som en koordinerende faktor og gjennom dette ble en fremmede faktor for samarbeid mellom aktørene i nettverket.

5.2 Fremmede og hemmende faktorer ved iverksetting av SLT-tiltak

Her vil jeg med bakgrunn i funnene fra analysen om tiltak som blir ansett som vellykket eller mislykket, drøfte fremmede og hemmende faktorer knyttet til initiering, planlegging og gjennomføring av tiltak.

Fremmede og hemmende faktorer ved initiering av SLT-tiltak:

Tiltak ble i hovedsak initiert av det koordinerende nivå som er ett av gruppens mandat i følge SLT-håndboken (Bugge et.al, 2011). Eksemplene som kom fram i studien gjaldt tiltak knyttet til blant annet nettmobbing, barnefattigdom, frafall i skole, «pop-up» kriminalitet blant ungdom, med mer.

Felles forståelse ved hjelp av informasjonsdeling

Mine funn viser at prosessene rundt det å finne hva som kunne være gode tiltak for det som ble skissert som problem ikke ble problematisert noe særlig fra verken det styrende nivå eller det koordinerende nivå. Alle informantene beskrev gode prosesser i arbeidet med å formidle de ulike problemstillingene rundt for eksempel barnefattigdom eller «pop-up» kriminalitet. Alvorlighetsgraden ble beskrevet av de som hadde best kjennskap til problemstillingen. I flere av tilfellene fra dette studiet var dette politiet, men også SLT-koordinatoren pekte på problemstillinger som fremkom fra ulike kartleggingsundersøkelser. Formidlingen av problemstillingene bidro til å skape felles forståelse i gruppen, noe Axelsson og Axelsson (2006) hevder er én av forutsetningene for å bli enig om løsninger og lykkes med nettverkstilignende samarbeid. Informasjonsdelingen og kunnskapsdelingen ble en fremmede faktor for initiering av tiltak i det koordinerende nivå.

Felles målsetting ved hjelp av kunnskapsdeling

Forslag til løsninger på problemene varierte i det koordinerende nivå. Enkelte ganger ble eksterne fagpersoner fra andre kommuner invitert inn i det koordinerende nivå for å fortelle om sine erfaringer og tiltak. Funn viser også at de nasjonale SLT-seminarene var svært nyttige for flere av informantene. På disse seminarene ble kunnskapsbaserte tiltak og

erfaringer delt - idéer som informantene tok med seg hjem og inn i møtene på det koordinerende nivå. Mine funn viser at disse prosessene la til rette for at gruppen klarte å bli enig om veien videre i arbeidet. Å være i stand til å formulere målene eller veien videre sier Axelsson og Axelsson (2006) er en positiv konsekvens av det å oppnå felles forståelse. Lik målsetting mellom deltagerne er avgjørende for å lykkes med nettverkslignende samarbeid. Med felles forståelse og felles mål som utgangspunkt i SLT-gruppen på det koordinerende nivå, ble dette fremmede faktorer for samarbeidet og for de videre iverksettingsprosesser av ulike SLT-tiltak.

Manglende budsjett for SLT-arbeidet

Et sentralt funn som gjelder alle SLT-kommunene i studien er at SLT-arbeidet ikke har et eget budsjett knyttet til å gjennomføre konkrete tiltak. Iverksetting av tiltak avhenger av at samarbeidende aktører avgir ressurser i form av personale og setter av egne penger til tiltaket. Når et tiltak skulle initieres var derfor gruppen avhengig av at tjenestene tok fra sitt eget budsjett og sine egne ansatte. Gjensidig avhengighet er noe Røiseland og Vabo (2016, s. 22) fremmer som et viktig aspekt ved samstyring i nettverk, ved at de ulike deltagerne bringer med seg ulike ressurser som trengs for å lykkes. Det var ingen eksempler som viste at deltagerne fra de ulike tjenestene tok fra sitt budsjett og bragte med seg penger inn i dette arbeidet. Informantene løste manglende midler med å søke tiltaksmidler. De finansierte tiltakene ved hjelp av dem. Flere eksempler viste likevel at tjenestene avsa ressurser i form av personell til å delta i planleggingsfasen og gjennomføringsfasen. Dette i seg selv kunne være krevende nok for en tjeneste med tidspress og lovpålagte oppgaver. Det fremkommer i mine funn at det alltid var nok personale til å iverksette tiltakene og manglende budsjett lot seg løse på grunn av informantenes drivkraft med å søke midler. Disse faktorene bidro til at kommunene lyktes med å initiere forebyggende SLT-tiltak.

Fremmede og hemmende faktorer ved planlegging av SLT- tiltak:

Detaljplanleggingen av tiltakene forekom ofte hos SLT-koordinatoren selv eller i SLT-arbeidsgrupper etablert av det koordinerende nivå. SLT-koordinatoren som i en periode stod uten det koordinerende nivå, opprettet SLT-arbeidsgrupper i samråd med kommunens ledelse. I enkelte tilfeller ble tiltak og enkeltarrangement planlagt av SLT-koordinatoren i samarbeid med kommunens ungdomsråd. Ungdomsrådet bistod med blant annet praktiske gjøremål og digital evaluering. Dette var en utradisjonell måte å gjøre arbeidet på sammenlignet med de

andre kommunene, men samarbeidet framstod som nyttig ved at ungdommene både ble sett og hørt.

SLT-koordinator som pådriver under planleggingen

I SLT-arbeidsgruppene viser funn at SLT-koordinatorene var en sentral part i planleggingen. Deres initiativ til å organisere møtene, søke midler, skrive handlingsplaner og andre praktiske oppgaver var betydningsfulle og de påtok seg et stort ansvar med å drive prosessen framover. Ansvaret for arbeidsoppgavene påtok de seg fordi de ikke ønsket å pålegge gruppedeltagerne for omfattende oppgaver i dette arbeidet som ofte var presset på tid og kapasitet. Arbeidsprosessene fremstod likevel som et felles arbeid mellom deltagerne.

Involveringsgrad av sentrale samarbeidsparter

SLT-koordinatorens store involvering og ved enkelte tilfeller «sololøp», bidro til at ting skjedde, men gav til tider lav grad av involvering fra andre samarbeidspartnerne. Dette framkom også i mine funn hvor én av informantene hadde påtatt seg en stor rolle inn i arbeidsprosessene. Dette førte til at vedkommende ble sittende med oppgaver som hørte til tjenestene og hvor lederende i de ulike tjenestene etterhvert mistet engasjement og eierskap til oppgavene og ikke lenger så arbeidet i et helhetlig bilde. Dette er et koordineringsproblem som Jacobsen (2004, s. 81) viser til i sin modell om arbeidsdeling og spesialisering og hvordan dette skaper problem for tiltak som krever helhetlige løsninger, på tvers av fag- og etatsgrenser. Dette er i tråd med Rittel og Webber (1973) sin teori om uregjerlige problem. De hevder at komplekse og sammensatte problem ikke lar seg løse innenfor egne organisasjonsgrenser, men må løses på tvers av ulike tjenester. Vi beveger oss dermed inn i et systemteoretisk perspektiv. I et systemteoretisk perspektiv er man avhengig av at tjenestene har en forståelse av at alle deler i et system er gjensidig avhengige av hverandre (Skjørshammer, 2004). Dette betyr at «sololøp» fra SLT-koordinator under planlegging av tiltak, kan få negative konsekvenser for samarbeidet mellom involverte parter ved at partene ikke får et helhetssyn på arbeidet. Involvering av de aktuelle parter er en mer hensiktsmessig framgangsmåte for å lykkes med tiltaket. Manglende involvering bli dermed å anse som en hemmende faktor for å oppnå suksessfulle tiltak og tverrfaglig samarbeid.

Arbeidsgruppe uten SLT-koordinator som pådriver

I én av kommunene ble det praktiske arbeidet og planleggingen av tiltaket overlatt til arbeidsgruppen alene. SLT-koordinatoren påtok seg oppgaven med å kalle inn til første møte

for å få gruppen i gang. SLT-koordinatoren som overlot alle oppgavene til arbeidsgruppen alene, gav deltagerne i gruppen stor grad av involvering. Utfordringen var at gruppen manglet en pådriver. Både Axelsson og Axelsson (2006), Agranoff (2007) og Røiseland og Vabo (2016) fremmer pådrivere og gruppeledere som en forutsetning for å lykkes med nettverkslignende samarbeid. Mine funn viser til få eksempler på at arbeidsgrupper uten SLT-koordinator, kunne vise til en bedre framgangsmåte i planleggingsfasen. Et tiltak viser at det gikk bra, et annet tiltak kom aldri videre i prosessen fra idé til planlegging. Det ene tiltaket som gikk bra, krevde ikke tiltaksmidler og omfattende handlingsplaner. Det andre tiltaket, som krevde rask iverksetting, stoppet underveis i prosessen da en mislyktes i å samle gruppen raskt nok før sommerferien og fordi forebygger i politiet, som i dette tilfellet var pådriver for arbeidet, av ulike grunner uteble fra prosessen. Dette tyder på at arbeidet med planleggingen av tiltak er sårbart uten SLT-koordinatoren som pådriver og det underbygger teori om viktigheten med å ha en pådriver i arbeidsprosessene. Dette underbygges også fra tidligere forskning gjort av Gundhus et. al. (ibid, s. 99) som skiver at hvis arbeidet skal handle om å iverksette tiltak like mye som å samordne de tiltak som eksisterer, bør SLT-koordinatoren jobber mer operativt. Manglende pådriver i planleggingsfasen er derfor en hemmende faktor for denne iverksettingsprosessen, men også mangel på tid peker seg ut som et hemmende moment for arbeidet.

Manglende tid og kapasitet hos tjenestene

Funnene viser at tidspress var et problem i planleggingsstadiet. Aktørene i arbeidsgruppene var ofte presset på tid og kapasitet. Hvis ansatte ved skoler var aktører i gruppen, kunne tidspresset blant annet henge sammen med skolens mange ferier og eksamener. Å legge til rette for nødvendig, relevant møtevirksomhet mellom tjenester, anser Jacobsen (2004, s. 103) som et viktig grep for å koordinere tjenestene. Det fremgår av mine funn at selv om deltagerne i det koordinerende nivå satte av ressurser til SLT-arbeidsgrupper, betydde ikke det at de nødvendigvis la til rette for det utførende nivå å kunne forlate sine ordinære og lovpålagte oppgaver. Dette medførte gjerne at oppstarten av en arbeidsgruppe dro ut i tid eller i verste fall aldri kom i gang. Det mangler tid til å komme i gang med arbeidsgrupper og det mangler tid til å gjøre store oppgaver som trenger oppfølging utover møtevirksomheten. Tid og kapasitet fremkommer i mine funn som en hemmende faktor for planleggingsstadiet av SLT-tiltak og ellers SLT-arbeidet i sin helhet.

Utarbeidelse av handlingsplaner

I arbeidsgruppene som ble etablert viser funn at det ofte ble skrevet handlingsplaner med stoppunkter for evaluering. Det var altså fokus på å skape klarhet i både hva man skulle gjøre og hva man skulle oppnå. Informasjonen i planene hevder Jacobsen (2004, s. 101) er et koordinerende grep da det skaper forutsigbarhet for de involverte tjenestene. I tillegg til det gir prosessen rundt planarbeidet en koordinerende effekt hvor planarbeidet innebærer tett samarbeid mellom ulike parter som forhandler om arbeidsoppgavene. Flere av mine funn viser at utarbeidelse av handlingsplaner skapte et tett samarbeid mellom deltagerne. I tillegg til det gav det også gode forutsetninger for å lykkes med gjennomføringen av tiltaket.

Informasjon til lokalsamfunnet og involvering av frivillige lag, organisasjoner og næringsliv

I planleggingsprosessen i arbeidsgruppene ble det gjort ulike grep for å gjøre tiltaket kjent i kommunene og for å involvere flere parter. Publisitet i media hadde vært gjort i flere av kommunene og ble løftet opp som et positivt grep for å spre informasjon om tiltaket. Andre grep var arbeidsgruppens involvering av frivillige lag, organisasjoner og næringsliv. Røiseland og Vabo (2016, s. 89) som viser til Agranoff (2007) sine studier, skriver at slike arbeidsgrupper er fremmede for det nettvekslingene samarbeidet på flere måter nettopp fordi de gjør et arbeid som aktiverer flere aktører i arbeidet. Mine funn viser at publisitet i media og involvering av lokalsamfunnet var grep som bidro til informasjon til befolkning og flere samarbeidende parter.

Små grupper med likt interessefelt og ulik kompetanse

Fagpersonene som deltok i arbeidsgruppene var personer med interesse for problemstillingen, men med ulik kompetanse. Røiseland og Vabo (2016, s. 91) hevder at små grupper med samme interessefelt, men med ulikt utgangspunkt er en god organisering i denne fasen av arbeidet. Større grupper kan være konfliktskapende i prosessen med å dele og akseptere kunnskap. Hvis alternativet var å detaljplanlegge tiltaket i det koordinerende nivå kunne dette således bydd på utfordringer. Ut fra mine funn er arbeidsgruppene ansett som en god organisering som fremmer både samarbeid i SLT-nettverket og som skapte gode forutsetninger for tiltakene.

Fremmede og hemmende faktorer under gjennomføring av tiltak:

Under gjennomføringsfasen av det initierte SLT-tiltaket, gjenstår det å se hvilke siste faktorer som vil være av betydning for å oppnå økt samarbeid mellom tjenestene og et vellykket tiltak.

Forutsigbarhet og tydelighet under gjennomføringen

Et grep som fremkom i mine funn som en fordel under gjennomføringen av tiltaket var de tydelige handlingsplanene utarbeidet i arbeidsgruppene som jeg nevnte i forrige avsnitt. Ett av funnene viser tydelig hvordan handlingsplanen bidro til en rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver. Dette skapte positiv stemning og godt samarbeid mellom de involverte parter. Jacobsen (2004, s. 101) sin teori om planarbeidets funksjon med å være et koordinerende grep, stemmer overens med dette funnet. Det grundige forarbeidet i planleggingsfasen med en tydelig handlingsplan, anses således å være et fremmede grep for gjennomføringen av tiltaket.

Jevnlige evalueringsmøter

Noen funn viser at jevnlig evalueringsmøter under gjennomføringen bidro til å opprettholde kontakt mellom de involverte parter. Sammen gjorde de nødvendige justeringer underveis. Systematiske evalueringsrutiner sier Skjørshammer (2004, s. 141) vil øke kvaliteten og ansvarligheten i gjennomføringen av tiltak. Evalueringresultatene skal løse vei for arbeidets videre gang. Jevnlig møtevirksomhet skriver Jacobsen (2004, s. 103) er et effektivt grep i nettverkstilnærte samarbeid. Evalueringsgrupper med jevnlig møter anses derfor som et koordinerende grep som er fremmede for tiltaket og for samarbeidet mellom de involverte parter.

Kulturelle barrierer

Et interessant funn som kunne vanskeliggjøre gjennomføringen av tiltak hvor flere tjenester var involvert, handlet om ulike regler. Et formalisert regelverk i de ulike tjenestene gjorde at gjennomføringen ble utfordrende mellom fagpersonene som var satt til å gjøre oppgavene i det initierte tiltaket. Personen i den ene tjenesten stod overfor strenge regler og restriksjoner ved gjennomføringen av viktige oppgaver for brukerne i det spesifikke tiltaket, mens den andre personen hadde fleksibilitet og muligheter til å gjøre det som var nødvendig. Denne problemstillingen kan knyttes til Jacobsen (2004) sin teori om arbeidsdeling og formalisering. Formalisering bidrar til formaliserte regler og rutiner som ikke endres uten videre. Det er institusjonaliserte regler som Axelsson og Axelsson (2006) beskriver som kulturelle barrierer. Dette er noe Bukve (2012, s. 37) beskriver som institusjonelle barrierer. Det er altså ikke gitt at slike regelverk kan endres for kortere perioder. Det er heller ikke gitt at fagpersonen endrer synspunkt og er villig til å endre holdninger til hvordan oppgaven kan gjøres og ikke gjøres. Med dette som bakteppe ser vi at egne ressurser, lovverk og etablerte praksiser hos de ulike

tjenestene gjør koordinering rundt et tiltak vanskelig og kan bli en hemmende faktor for samarbeidet under gjennomføringsfasen.

Manglende forankring som en konsekvens av manglende kontinuitet

Andre betydningsfulle utfordringer knyttet til å sette planene ut i livet som framkom i mine funn, handlet om manglende forankring hos ledelsen, og da spesielt i moderorganisasjonen hvor tiltaket ble iverksatt, noe som ofte hang sammen med manglende eierskap og involvering i tiltaket som nevnt i planleggingsfasen. Manglende forankring eller manglende eierskap kunne for eksempel forekomme ved lederskifte knyttet til sektoren tiltaket ble gjennomført i. Ny leder hadde gjerne ikke tatt del i prosessene i forveien og hadde dermed ikke samme kunnskap om bakgrunnen for tiltaket eller hensikten med tiltaket. Det framkom i mine funn at en slik manglende kontinuitet kunne gjøre det vanskelig å jobbe inn gode systemer for tiltaket og var en hemmende faktor for både samarbeid og gjennomføring. Forankring var ikke like viktig og avgjørende for de kortvarige prosjektene.

Plassering av personer som skal jobbe med tiltaket

Mine funn viser at det kunne være utfordrende å få til et godt samarbeid om et tiltak hvis de samarbeidende partene, som for eksempel skolesektoren og helsesektoren, satt for langt fra hverandre. Hensyn til plasseringen av personen som var satt til å gjøre jobben var viktig for å lykkes med gjennomføringen. Dette fenomenet sier Jacobsen (2004, s. 108) er et kjent fenomen og viser at funksjonsprinsippet i offentlig forvaltning går på bekostning av koordinering mellom tjenestene. Jacobsen (ibid, s.102) viser til ulike grep for å løse denne problemstillingen og peker på ulike strukturelle rammer som løsninger, men at disse er avhengig av situasjonen og behovet. Jacobsen (ibid, s. 95) peker uansett på at det å minske den fysiske avstanden mellom faggrupper alltid vil være til fordel for koordineringen av ulike faggrupper som skal samarbeide. Jevnlig møtevirksomhet med personer med beslutningsmyndighet er også faktorer som er nyttig i slike sammenhenger (ibid, s. 104). Funn viser at møtevirksomhet var ivaretatt med både styringsgruppe og arbeidsgruppe for tiltaket, men at det likevel ikke bidro til å lykkes. Å minske avstanden ble gjort ved at personen som var satt til å gjøre jobben var synlig og tilstede i begge sektorer. Personen ble likevel mest inkludert i den sektoren den var plassert i. Plassering av personer som er satt til å jobbe med et tiltak som involverer flere tjenester, er en problemstilling som ikke finnes enkle løsninger på og krever grundige vurderinger i forveien av iverksettingen. Feilplassering av personer kan hemme både samarbeidet mellom tjenestene og gjennomføringen av tiltaket.

SLT-koordinatorens involvering i arbeidet med gjennomføring av tiltakene i praksis

De fleste eksempler fra mine funn viste at SLT-koordinatorene tok del i gjennomføringsfasen av tiltaket, enten i løpende arbeidsgrupper under gjennomføringen, tverrfaglige grupper, evalueringsgrupper eller med konkrete oppgaver i tiltaket sammen med det utførende nivå. Dette var avhengig av omfanget av tiltaket. Tiltakene som strakk seg over en kortere periode eller som var et fast tilbud noen timer i måneden ble ofte gjennomført av SLT-koordinatoren, enten i samarbeid med det utførende nivå eller i samarbeid med ungdomsrådet. De påtok seg et stort ansvar og deres engasjement var ofte avgjørende for at arbeidet skulle bli vellykket. Det finnes et sammenligningsgrunnlag siden én av kommunene hadde valgt en mer administrativ strategi med hyppigere møtevirksomhet, men med få initierte tiltak på det koordinerende nivå. En kan stille spørsmål ved om hyppig møtevirksomhet i det koordinerende nivå rett og slett reduserte behov for å initiere nye tiltak i det utførende nivå. At alle SLT-møtene gjorde gruppen ytterligere styrket i relasjoner, tillit og økt samarbeid, som fikk positiv effekt i det utførende nivå. Jeg har ikke data som kan underbygge dette, bortsett fra at informanten som fulgte SLT-håndbokens (Bugge, et.al, 2011) anbefalinger om ikke å involvere seg på utførende nivå, mente at de korte linjene mellom tjenestene, ledelsen og SLT-koordinatoren gjorde at løsninger på oppståtte problem i deres kommune, raskt kom på plass på grunn av dette.

Jeg har funn som tyder på at SLT-koordinatorens involvering i arbeidet på det utførende nivå er av stor betydning for både gjennomføring av tiltak og etablering av samarbeid mellom tjenestene. Den viktige pådriverfunksjonen i slikt arbeid underbygges av Røiseland og Vabo (2016), Axelsson & Axelsson (2006) og Agranoff (2007).

Dette tyder på at pådriverfunksjonen gir positive effekter for både samarbeidet og iverksetting av initierte tiltak. Den mer administrative tilnærmingen overlater gjennomføringen av SLT-tiltak til andre og gjør arbeidet sårbart. Vellykket gjennomføring blir avhengig av at utnevnte pådrivere for dette arbeidet er tilstede på samme måte som en SLT-koordinator.

5.3 Fremmende og hemmende samarbeidsfaktorer for SLT-modellen i sin helhet

SLT-koordinatorens viktige rolle

Tverrfaglig samarbeid var SLT-koordinatorenes største drivkraft i arbeidet og de fremsto som pådrivere til å minne om samarbeid i alle nivå i modellen. SLT-koordinatorene skrev referater, handlingsplaner og rapporter fra omtrent all aktivitet som foregikk i SLT-nettverket. Røiseland og Vabo (2016, s. 94) hevder at som gruppeleder er det å etablere og vedlikeholde et samarbeid i gruppen viktige moment i nettverkslignende samarbeid. De skal sørge for at de nødvendige parter blir inkludert og at samarbeidet preges av åpenhet og ansvarlighet. Informantenes innsats i alle nivå bidro til informasjonsdeling og åpenhet om SLT-arbeidet i hele SLT-nettverket og har i stor grad vist seg som fremmede faktorer for samarbeidet i SLT-nettverket.

Tilrettelegging av kommunikasjonskanaler i SLT-nettverket

Det fremkom flere forskjellige kommunikasjonskanaler i SLT-nettverket. Det som gikk mest igjen var møtevirksomheten i det styrende nivå og det koordinerende nivå, men også arbeidsgruppene var en god arena for kommunikasjon på tvers av tjenester. Andre kanaler kunne være temabaserte møter som det var mulig for flere i SLT-nettverket å delta på. Ellers forekom kommunikasjon via mail. Slike kommunikasjonskanaler skriver Røiseland og Vabo (2016, s. 86) er nødvendig å tilrettelegge for ettersom det ikke foreligger naturlige kontaktpunkt i et nettverkslignende samarbeid på samme måte som det gjør i en organisasjon. Det framkom i flere av mine funn at disse kontaktpunktene bidro til at personer i SLT-nettverket ble kjent med hverandre og over tid bygget trygge og gode relasjoner. Relasjonsbygging er som kjent en viktig faktor i slike nettverk og all aktivitet som forekom på tvers av tjenestene i SLT-arbeidet er derfor å anse som fremmede for samarbeidet i SLT-nettverket.

Kontinuitet og diskontinuitet

Flere funn tyder på at et lederskifte i tjenestene kunne utfordre SLT-arbeidet i kommunen fordi det tok tid å få ny leder til å forstå hensikten med den komplekse SLT-modellen. Det var en tidkrevende prosess som SLT-koordinatoren måtte ta seg tid til å forklare. SLT-arbeidet er et samspill mellom flere parter og er avhengig av at alle bidrar inn med sine ressurser. Dette fører meg til systemteorien og det Skjørshammer (2004) skriver om deler og helhet. Hvis noen ikke ser sin rolle i arbeidet vil dette få konsekvenser for resten av systemet. Utskifting av deltagere i alle nivå, men spesielt i det koordinerende nivå og det styrende nivå vil dermed være en hemmende faktor både for samarbeidet og kontinuiteten i arbeidet. Lederskifte er noe man må forvente seg i alle organisasjoner og være oppmerksom på. Rollen til SLT-

koordinatoren blir desto viktigere som bro-bygger til nye medlemmer gjennom raskt å trekke de inn i arbeidet på det koordinerende nivå ved å bygge relasjon, tillit, gi informasjon, skape motivasjon, og så videre.

Evalueringsrutiner

Evalueringsrutinene som forekom i SLT-nettverkene i de ulike kommunene var av et større omfang enn forventet. Jeg så for meg mindre evaluering ettersom evalueringsrapporten av SLT-modellen (Gundhus, et.al., 2008) og masteroppgaven til Wålberg (2013) savnet mer evaluering i SLT-arbeidet. Skjørshammer (2004, s.143-149) skriver i sin bok at evaluering bidrar til faglig utvikling og forbedring av tiltak. De evalueringsrutiner jeg ble presentert for viste at ulike tjenester ble involvert i arbeidet og at evalueringsresultater ble brukt enten som grunnlag for utfyllende rapporter eller for å forbedre iverksatte tiltak.

Funn viser at evalueringsarbeidet bidro til samhandling mellom partene fra de ulike tjenestene som deltok og ble en fremmede faktorer for SLT-arbeidet i kommunene.

Få implementerte SLT-tiltak i kommunene

Funnene viser at av alle tiltakene som var nevnt i de fire kommunene, sett bort i fra ulike pågående tverrfaglige møter som var igangsatt, var det bare ett SLT-tiltak som var videreført og implementert i den daglige drift. Dette tiltaket var et lite ressurskrevende og kostnadsfritt tiltak som la beslag på noen timer i måneden til to fagpersoner og kommunens SLT-koordinator.

Forebyggende arbeid er vanskelig å måle og funn viser at selv om tiltak oppnådde målsettingen og gav positive effekter erfarte noen informanter skepsis hos ledelsen i moderorganisasjonen. Spørsmål som kunne forekomme var om tiltaket var kostnadseffektivt nok til å kunne forsvares som et fast tilbud i tjenesten. Rittel og Webber (1973) skriver at det ikke er mulig å vite sikkert om tiltak på et uregjerlig problem fungerte etter intensjonen. Dette er fordi uregjerlige problem i en ubegrenset periode, vil generere bølger av konsekvenser ved enhver løsning. Det er ikke mulig å forutse konsekvensene i et begrenset tidsrom. Dette gir forklaringer på hvorfor forebyggende arbeid er så vanskelig å måle. Rittel og Webber (ibid) sier videre at ekstra investeringer i innsats kan øke sjansene for å finne en bedre løsning, men på et tidspunkt må problemløseren stoppe, ikke fordi problemet er løst, men av hensyn til andre faktorer som kostnader, man er fornøyd, eller tålmodighet er brukt opp. Funn fra kommunene tyder på at det ressurskrevende forebyggingsarbeid når et metningspunkt hos ledelsen i moderorganisasjonen etter at tiltaksperioden er over og at tålmodigheten til ledelsen

er brukt opp. Selv om tiltak ikke ble implementert viser noen funn at det veldokumenterte og totale SLT-arbeidet i kommunene gav økt fokus på forebyggende arbeid og gradvis endret prioriteringer i budsjettposter.

5.4 Fordeler og ulemper med samstyring

På bakgrunn av mine funn knyttet til samarbeid og iverksetting av tiltak gjennom nettverksarbeidet i SLT-modellen vil jeg nå til slutt i dette kapitlet eksplisitt drøfte disse funnene opp mot samstyring som styringsform og se hvilke fordeler og ulemper denne styringsformen kan ha. Før jeg begynner denne drøftingen vil jeg kort repetere samstyring som styringsform og se hvor SLT-modellen er plassert i «samstyringslandskapet» og hvordan samstyring fungerer i SLT-modellen.

Samstyring som styringsform

Røiseland og Vabo (2016, s. 21) definerer samstyring som «den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening». De deltagende aktørene er likeverdige aktører som samhandler i forbindelse med en oppgave (ibid, s. 22).

I en artikkel fra 2008 presenterer Røiseland og Vabo (2008) to tabeller som illustrerer ulike typer samstyring og hvordan de kan bli formalisert. Jeg har vist til de samme tabellene i hovedavsnitt 1.4 i kapittel 1, men velger å repetere dem for å gjøre det mer oversiktlig. Jeg vil i neste underavsnitt vise ved hjelp av tabellene hvor SLT-modellen sin gullstandard er plassert i «samstyringslandskapet».

Tabell 1: Ulike typer samstyring (Røiseland og Vabo, 2008)

	Involverer kun offentlig sektor	Involverer flere sektorer
Involverer kun ett nivå	Type 1	Type 2
Involverer flere nivåer (kommune, stat, fylkeskommune)	Type 3	Type 4 (SLT-modell)

Tabell 2: Formaliseringsgrad av samstyring (Røiseland og Vabo, 2008)

	Samarbeid	Prosjekt	Partnerskap	Råd og utvalg	Aksjeselskap - stiftelser/iks
Formaliseringsgrad	Svært uformell	Uformell	Uformell - formell	Formell	Svært formell
Mulige organisasjonsformer	Nettverk - organisasjon	Nettverk - organisasjon	Nettverk organisasjon	(nettverk) organisasjon	Organisasjon
Mulighet for autorativ styring	Varierende	Varierende	Avhengig av avtale/andel	Relativt stor	Avhengig av eierandel

SLT-modellen sin plassering i samstyringslandskapet i de fire kommunene

SLT-modellen har deltagelse fra ulike sektorer fra kommunen som jobber med barn og unge. Politiet, som er et statlig organ, var også en sentral samarbeidspart i arbeidet. I noen tilfeller var også andre statlige tjenester, fylkeskommunen og frivillige lag og organisasjoner deltagende i møtevirksomhet og SLT-arbeidet. Dette tyder på at SLT-modellen kommer under type fire i denne tabellen. Disse variablene viser involvering fra ulike nivåer og ulike sektorer i samhandlingen (Røiseland og Vabo, 2016, s. 27).

Samstyring kan også plasseres i samstyringslandskapet ut fra grad av formalisering.

Samhandlingsformene fra tabell over (tabell 2), illustrerer at samstyring beveger seg fra uformelt til formelt samarbeid og kan si om det er snakk om et nettverk eller en organisasjon (ibid, s.32). Det styrende nivå i SLT-modellen var kommunens politiråd i alle fire kommuner. Dette samarbeidet var basert på en skriftlig samarbeidsavtale mellom toppledelsen i kommunen og i politiet. Samhandlingsformen blir dermed å regne som et partnerskap med middels grad av formalitet. SLT-møtene i det koordinerende nivå er på sin side basert på frivillighet med forespørsel og oppmoding om å delta. Det koordinerende nivået kommer sånn sett under kategorien samarbeid hvor grad av formalitet er svært uformell og styringsmuligheter varierende. Graden av formalisering er derfor ulik mellom de to nivåene. Slik forstår jeg at SLT-modellen viser involvering fra ulike nivåer og ulike sektorer i samhandlingen samt at formaliseringsgraden har en middels grad i det styrende nivå og en svært uformell grad i det koordinerende nivå. Dette gir effekter ut i det utførende nivå som jeg skal utdype nærmere i neste avsnitt.

Samstyring i SLT-modellen i de fire kommunene

Min intervjuguide ble utformet slik at det skulle være mulig å se hvordan samstyringen i det styrende nivå og det koordinerende nivå ble speilet igjen i det utførende nivå. Jeg vil i dette underavsnittet forsøke å formulere hvor samordnet det styrende nivå er og hvordan det styrende nivå er med på å samordne og styre aktiviteten nedover til det koordinerende nivå og det utførende nivå.

Samstyring i det styrende nivå

Mine funn viser at samstyringen i det styrende nivå i større grad enn det koordinerende nivå har et formalisert samarbeid og fungerer samordnet på den måten at de faste møtene opprettholdes og at det forventes oppmøte. Det er færre parter og eventuelle frafall ville gitt liten nytteverdi for å avholde møtet. Det kan også virke til at samordningen oppstår fordi SLT-koordinatorene har «følere» ute i ganske mange arenaer og står med et unikt oversiktsbilde av kommunens barn og unge, ungdomsmiljøene og de utfordringer som eksisterer.

Samstyring i det koordinerende nivå

Samstyringen i det koordinerende var basert på mer frivillighet og velvilje. De likeverdige partene fra de ulike tjenestene formulerte felles mål og initierte nødvendige tiltak som bidro til ressurskrevende oppgaver for det utførende nivå. Gruppen etablerte SLT-arbeidsgrupper på tvers av enhetene med deltagere fra det utførende nivå og noen ganger også fra det koordinerende nivå.

Effekten av samstyringen

Mine funn viser at samstyringen i det styrende nivå og det koordinerende nivå viste igjen i det utførende nivå på flere områder. Det forekom stor aktivitet i kommunene med forebyggende arbeid som satte ulike temaer på dagsordenen også på politisk nivå. Veldokumentert SLT-arbeid ble godt belyst som etterhvert viste igjen i budsjettpostene til enkelte av tjenestene. Dette på tross av at det forekom mangel på tid og kapasitet hos de ulike fagpersoner og ellers at det forekom manglende evne og/eller kapasitet til å se helhetsbildet og nytten av et samarbeid på tvers.

Samstyring i SLT-modellen er avhengig av forankring og pådriverfunksjon

Selv om samstyring fant sted i det styrende nivå og det koordinerende nivå og selv om SLT-koordinator la til rette for samarbeid og fikk ting til å skje, viser funn at der manglende forankring og involvering fra moderorganisasjonen forekom, ble samarbeid vanskelig og gjennomføring av tiltak utfordrende. Dette tyder på at samstyringen hviler på SLT-koordinatorens drivkraft i arbeidet og forankringen i moderorganisasjonens ledelse. Uten disse elementene ser jeg ikke at samstyringen i SLT-nettverket hadde tatt sted.

Fordeler og ulemper knyttet til samstyring i lys av funn gjort i studien av SLT-modellen

Jeg skal i dette avsnittet vise fram sentrale punkt der jeg på basis av mine funn i studien av nettverkssamarbeidet i SLT-modellen, også kan si noe om fordeler og ulemper med samstyring som styringsform, der målet er å løse problem på tvers av etater, organisasjoner og nivå i forvaltningen, samt i samarbeid med aktører i sivilsamfunnet.

FORDELER

Helhetlig tenkning og sømløse tjenester

Mine funn fra studien viser at SLT-modellen sin «gullstandard» er en organisering som har bidratt til faste møtepunkter mellom toppledelsen i kommunen og politiet i det styrende nivå og mellom myndighetspersoner ved tjenesteområdene i det koordinerende nivå. Ved hjelp av egen koordinator og tilrettelegger for arbeidet har aktørene i nettverket fått mulighet til å bygge trygge og gode relasjoner, skape tillit til hverandre og blitt kjent med hverandres kompetanse og tilbud. Dette sier Axelsson & Axelsson (2006) er en forutsetning for at nettverkslignende samarbeid skal oppnå felles forståelse og enes om felles mål. Samstyring gir i lys av dette, unike muligheter til å bygge relasjoner og skape tillit mellom aktører som i sitt daglige virke er organisert i egen enhet med egne profesjoner og interesser. Videre viser det seg at samstyring har fordeler ved at det øker sjansene for at ulike tjenester som jobber innenfor samme felt, som for eksempel barn og unge, oppnår felles forståelse for ulike problemer og enes om felles mål, som for eksempel forebygge rus og kriminalitet.

Funn viser i tillegg at SLT-modellens organisering bidrar til at kunnskap og informasjon i stor grad blir delt mellom aktørene. Ved at flere aktører møtes og deler viktig kunnskap vil gruppen oppnå økt kunnskap om problemstillinger og i større grad kunne tilnærme seg bedre løsninger på hvordan forebygge rus og kriminalitet. Flere problemløsere kan i følge Axelsson & Axelsson (2006) bidra med løsninger man ikke trodde eksisterte. Dette er også sentralt i systemteori som sier at «summen er mer enn enkeltdeler» og hvordan helhetlig tenkning bidrar til bedre løsninger på uregjerlige problem (Skjørshammer, 2004). Samstyring er

dermed med på å fremme helhetlig tenkning i arbeidet med uregjerlig problem og vil på sikt kunne bidra til å yte sømløse helhetlige tjenester for tjenestemottakerne i samfunnet.

ULEMPER

Samstyringens ulemper med å være basert på frivillighet og velvilje

Funn fra min studie om SLT-modellen viser at ingen av aktørene hadde myndighet til å bestemme over andre. Samarbeidet er basert på frivillighet og velvilje som ofte kommer i kraft av SLT-koordinatorens pådriveransvar, engasjement og drivkraft. Funn viser at denne frivilligheten til tider kan gjøre arbeidet uforutsigbart og utfordrende ved at viktige tjenester uteblir fra møtevirksomhet, ikke er delaktig i møtene eller ikke er lojale mot de bestemmelser som besluttes i fellesskap i det koordinerende nivå. At viktige samarbeidspartnere velger vekk møtevirksomheten, ikke bidrar i møtene eller velger sine egne veier, utfordrer både samarbeidet på tvers og SLT-arbeidet i sin helhet. Viktig informasjon og kunnskap uteblir. Samstyring viser i lys av disse funn at den har svakheter ved at samarbeid er basert på frivillig innsats fra likeverdige parter og er basert på en ikke-hierarkisk prosess hvor ingen har makt til å bestemme over andre. Mine funn viser også at den gjensidige avhengigheten enkelte ganger slo brister ved at noen enheter ikke alltid så seg selv som en del av en helhet.

Ressurskrevende prosesser i form av tid og personale

Funn fra studien om SLT-modellen viser at det er få, men jevnlig møtevirksomhet mellom aktørene i SLT-nettverket. Aktørene har sjelden naturlige uformelle møtepunkt. Det tar dermed tid å bygge trygge gode relasjoner mellom lederne fra de ulike tjenestoområdene. Gevinsten og nytteverdien for aktørene vil komme etterhvert når de opplever at informasjonsflyten og deling av kunnskap øker forståelsen av at de er gjensidig avhengig av hverandre. Informantene fra de fire kommunene hadde flere eksempler på at arbeidet med å etablere SLT-modellen hadde tatt tid, men at det etterhvert hadde bidratt til relasjonsbygging og tillit mellom tjenestene som ble positivt for SLT-arbeidet. Når en oppdager disse fordelene vil utfordringer knyttet til Jacobsen (2004) sin modell om arbeidsdeling og spesialisering kunne bli rettet på. Jacobsen sier at typiske koordineringsproblem ved arbeidsdeling og spesialisering er at tjenestene gjør de samme oppgavene eller ingen gjør oppgavene fordi det er uklarhet om hvem som skal gjøre de. Samstyring som idé er ment å være en mulighet for tjenestene å samkjøre seg og unngå nettopp dette, men prosessene med å komme dit krever tålmodighet og forståelse fra de involverte parter. Ulempen med samstyring kan således være

at den oppleves som en tidkrevende styringsform som legger beslag på et travelt personale uten at du ser noen effekter med det første.

Samstyring på grunn av gruppeleder

Funn fra SLT-modellen viser at SLT-koordinatorens rolle bidrar til at samstyringen skjer mellom deltagerne og mellom nivåene i modellen. Uten en SLT-koordinatoren ville viktige oppgaver som blant annet tilrettelegging for informasjonsdeling og kommunikasjon samt pådriverfunksjon og mye annet, uteblitt. Dette ville svekket nettverksarbeidet betraktelig og mine funn tilsier at arbeidet ville vært svært sårbart uten en koordinator. Dette underbygges av teori fra Røiseland og Vabo (2016), Axelsson & Axelsson (2006) og Agranoff (2007) som alle sier at nettsverkslignende samarbeid er avhengig av en «primus motor» i arbeidet.

Samstyring i nettverk er i lys av disse funnene avhengig av å ha en gruppeleder som leder alle prosessene og er til stede. At samstyring er så avhengig av en gruppeleder gjør samstyring sårbart og arbeidet i slike nettverk kan raskt miste kontinuitet om en eventuell gruppeleder uteblir fra sitt arbeid over tid.

Samstyring på grunn av forankring

Selv om drivkraften til SLT-koordinatoren gjør seg gjeldende for resultatene i SLT-arbeidet i alle tre nivå i SLT-modellen, vil denne rollen ha lite verdi i de tilfeller SLT-arbeidet ikke er forankret i det styrende nivå eller i det koordinerende nivå. Mangler det forankring i det styrende nivå vil lite aktivitet forekomme i det koordinerende nivå. Mangler det forankring hos lederne i det koordinerende nivå vil iverksetting av eventuelle tiltak og samarbeid på tvers utfordres og muligens aldri bli realisert. Samstyring viser seg dermed å fungere kun der myndighetspersonene i nettverket viser interesse for arbeidet og ser hensikten med det. Denne forankringen kan bearbeides på enhetsnivå av en gruppeleder, men da må forankringen være til stede politisk og i toppledelsen.

6.0 KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING

Formålet med oppgaven var å undersøke fremmende og hemmende faktorer for samarbeid og iverksettelsesprosesser i SLT-modellen. Jeg ønsket deretter også å bruke funnene til å drøfte fordeler og ulemper med samstyring.

Problemstilling jeg valgte for oppgaven var følgende:

«Hvordan erfarer SLT-koordinatorer at SLT-modellen bidrar til å fremme samarbeid og gode iverksettelsesprosesser og hva virker hemmende for SLT-arbeidet? Hvilken kunnskap kan dette gi om fordeler og ulemper med samstyring i nettverk?»

Empiriske funn og drøfting viser at det forekommer hemmende og fremmende samarbeidsfaktorer i SLT-modellen og det er også faktorer som hemmer og fremmer gode iverksettelsesprosesser av SLT-tiltak. I første hovedavsnitt sammenfatter jeg de mest sentrale funnene, jeg redegjør for de uventede funnene og for SLT-koordinatorens rolle i SLT-arbeidet. Jeg skal også konkludere rundt fordeler og ulemper med samstyring og hva som kan være viktig å tenke på videre inn i SLT-organiseringen. I andre hovedavsnitt vil jeg si noe om hva som kan være aktuelt å forske videre på.

6.1 Sammendrag av empiriske funn

Sentrale funn

Fremmende samarbeidsfaktorer i SLT-modellen

Jeg vil starte med å sammenfatte hvordan SLT-modellens gullstandard med tre nivå og SLT-koordinator bidrar til å ivareta viktige faktorer for å lykkes med nettverklignende samarbeid. Tre-nivå modellen legger til rette for forankring av SLT-arbeidet hos toppledelsen i det styrende nivå og hos personer med beslutningsmyndighet i det koordinerende nivå. Forankringen blir sterkere i begge nivåene etterhvert som det blir etablert trygge relasjoner og tillit mellom deltagerne. SLT-koordinatorens rolle med å tilrettelegge for å oppnå denne tilliten er av stor betydning. Disse faktorene minsker terskelen for å ta kontakt med hverandre og det framkom i studien at samarbeidet i de fire kommunene hadde økt mellom tjenestene i kommunen, fylkeskommunen, politiet og lokalsamfunnet forøvrig.

Hemmende samarbeidsfaktorer i SLT-modellen

En svakhet ved en nettverksmodell som SLT, er at samarbeidet er basert på frivillighet og likeverd og ingen har myndighet til å bestemme over andre. En er prisgitt samarbeidende parter sin tilstedeværelse og sine tilskudd av ressurser som personale og faktiske penger. At deltagerne i utgangspunktet kan gjøre som de vil, gjør samstyring sårbart når det kommer til å oppnå noe i fellesskap og vil være en hemmende faktor for samarbeidet.

Fremmende faktorer ved iverksetting av SLT-tiltak

Den gode tilretteleggingen som viser seg i det koordinerende nivå gjør at deltagerne er i stand til å utvikle felles problemforståelse og enes om løsninger. Dette ble forstått ut fra informantens historier om suksessfulle og mindre suksessfulle tiltak. Alle de fire kommunene viser til vellykkede SLT-tiltak initiert av det koordinerende nivå. Tiltakene blir iverksatt ved hjelp av god detaljplanlegging av egne SLT-arbeidsgrupper med involvering av deltagere fra det utførende nivå og det koordinerende nivå. SLT-koordinatorens innsats i arbeidsgruppene og i gjennomføringsfasen av tiltaket er av uvurderlig karakter og bidrar til å drive arbeidet framover. Forarbeidet i det koordinerende nivå, involvering av flere parter i planleggingsfasen, godt planarbeid og SLT-koordinatorens drivkraft og oppfølging av arbeidet gjennom hele prosessen, bidrar til å være en fremmende faktor for de ulike iverksettingsprosessene av SLT-tiltak.

Hemmende faktorer ved iverksetting av SLT-tiltak

Det fremstod som helt vesentlig at der hvor større ressurskrevende tiltak ble iverksatt, var støtte fra ledelsen i moderorganisasjonen hvor tiltaket ble iverksatt, helt avgjørende for å lykkes. Det var særdeles viktig at disse lederne og andre viktige aktører var involvert i planleggingsfasen for å sikre eierskap til tiltaket. Dessverre er det slik at ingenting er varig og lederskifte skjer tidvis i alle organisasjoner. Et lederskifte kunne utfordre eierskap og forankring. Dette viser at slike nettverk som SLT er skjøre og sårbare overfor endringer i organisasjoner og det var også tidkrevende prosesser for SLT-koordinatorene å bygge opp ny tillit og relasjon til nye samarbeidsparter.

Andre faktorer som fremkommer som spesielt hemmende for SLT-arbeidet og de ulike iverksettingsprosesser, er tidspresst hos de ulike fagpersonene og skolens årshjul med sine mange ferier og eksamener. Tidspresst viser at tiltak som krever rask iverksetting gjerne aldri starter opp fordi det ikke blir etablert i tide.

En kommune skilte seg fra de andre ved å ha flere møter på det koordinerende nivå, få initierte tiltak og lite delaktighet i det utførende nivå. Denne SLT-koordinatoren hadde en mer administrativ tilnærming til SLT-arbeidet og var mer i tråd med SLT-håndbokens anbefalinger (Bugge, et.al., 2011). Møtehyppigheten på det koordinerende nivå har skapt trygge relasjoner og det er lav terskel for å ta kontakt med hverandre. Likevel utfordrer denne tilnærmingen tverrfaglig samarbeid i det utførende nivå og gode iverksettingsprosesser av SLT-tiltak. Få initierte tiltak vil få konsekvenser ved at det utførende nivå i mindre grad møtes og samarbeider på tvers. Når det kommer til de ulike iverksettingsprosesser, blir manglende pådriverfunksjon i disse prosessene sårbare. Et slikt arbeid er avhengig av en pådriver og om ikke SLT-koordinatoren skal være «primus motor», må en annen utnevnes for denne pådriverrollen.

Uventede funn:

Et noe uventet funn er den tilbakelelte holdningen hos kommunens toppledelse i det styrende nivå. De gjør seg avhengig av SLT-koordinatorens innsats og kan sjelden etterprøve deres kunnskap. SLT-koordinatorens innflytelse og uformelle makt i dette organet får positiv betydning for dagsordenen og hvilke retning kommunen går i når det kommer til kommunens forebyggingsarbeid for barn og unge, men den tilbakelelte holdningen er med på å utfordre eierskap til SLT-modellen og forankring til de prioriteringer som blir gjort i dette nivået. Dette kan få konsekvenser helt ned til det utførende nivå når det kommer til iverksetting og implementering av tiltak.

Et annet uventet funn i min studie var at samarbeidstiltak mellom aktørene i nettverket i hovedsak blir gjennomført som prosjekt, og at disse tiltakene ikke blir implementert som varige prosesser i tjenestene. Dette kan utfordre hensikten med hele SLT-modellen og så tvil om at det arbeidet som blir gjort faktisk har verdi over seg.

Tidligere forskning savner mer evaluering av SLT-tiltak og i SLT-håndboken anbefales det en prioritering av hvilke tiltak som bør evalueres av tidsmessige årsaker. Det var uventet å se at det forekom så stor grad av evaluering som det gjorde. Evalueringsarbeidet viste seg å være fremmede for det tverrfaglige samarbeidet ved at det bidro til å være enda et koordinerende grep i SLT-arbeidet.

SLT-Koordinatorens sentrale rolle

Kommunene jeg valgte for min studie var kommuner som hadde organisert det forebyggende arbeidet etter SLT-modellen i mer enn fem år. Nokså tilfeldig hadde alle informantene hatt rollen som SLT-koordinator like lenge. Denne kontinuiteten viser seg å være en stor fordel for SLT-arbeidet i kommunene ved at tilliten mellom partene i SLT-nettverket øker og at de samme partene får økende tillit til SLT-koordinatoren.

SLT-koordinatoren sin drivkraft i SLT-arbeidet spiller en avgjørende rolle for å lykkes med det tverrfaglige samarbeidet. De er også uunnværlige i de ulike iverksettingsprosesser av SLT-tiltak. Skulle SLT-koordinatoren utebli fra noen av arbeidsprosessene i SLT-modellen ville arbeidet med stor sannsynlighet stoppe opp.

Fordeler og ulemper ved samstyring

Samstyring som generell idé i lys av funn fra studien om SLT modellen, viser at det er en effektiv måte å bygge tillit på mellom ulike parter i offentlig sektor, privat sektor og frivillige organisasjoner. Denne tilliten bidrar til at aktørene blir i stand til å utvikle en helhetlig forståelse som gir grunnlag for bedre løsninger på uregjerlige problem.

Samstyring har sine svakheter ved at det er basert på frivillighet og likeverd uten at noen av aktørene har myndighet til å bestemme over andre. Dette kan være en hemmende faktor for å få ting gjennomført. I tillegg viser dette seg også å gjøre samarbeidet sårbart, da partene selv bestemmer om de skal delta på de avtalte møtene eller ikke.

Det er naivt å tro at samstyring uten gruppeleder og pådriver for arbeidet er gjennomførbart og det anses som helt avgjørende å engasjere en gruppeleder inn i et slikt arbeid. Dette gjør samstyring sårbart dersom gruppeleder av ulike grunner uteblir fra prosessene.

Hva kan være viktig å tenke på videre inn i SLT-organiseringen?

Kjernen ved samstyringen er likeverd og gjensidig forpliktelse. Mine funn viser at den gjensidige forpliktelsen gjerne uteblir når det kommer til handling. Bør en utvikling av modellen være en mer tydeliggjøring av det styrende nivå sin myndighet? Bør de kunne instruere det koordinerende nivå?

SLT-håndboken (Bugge, et. al., 2011) anbefaler at SLT-koordinatorer har en administrativ tilnærming til arbeidet og i mindre grad er delaktig i det utførende nivå. Studien viser at SLT-koordinatorens innsats og pådriverfunksjon i det utførende nivå gjør tjenesteyterne i kommunen mer aktiv på tvers av tjenesteområdene og fremmer tverrfaglig samarbeid. SLT-koordinatorens deltakelse gir i tillegg mer oversikt og kunnskap om kommunens

suksessområder og utfordringer. Bør det være slik at SLT-koordinator i større grad skal være aktiv på det utførende nivå? Hva vil i så tilfelle dette bety for storkommuner og byer?

6.2 Videre forskning

Med utgangspunkt i funn fra denne studien har det pekt seg ut noen områder som hadde vært interessant å få vite mer om. Jeg lister opp hva som kan være aktuelt å forske videre på i punktene under.

1. Mine funn viser at stort sett alle initierte SLT-tiltak kun gjennomføres som prosjekt og blir ikke implementert i den daglige drift når prosjektet avsluttes. Dette er et noe jeg gjerne skulle utforsket mer, spesielt er jeg interessert i hva som ligger til grunn for dette. Mantraene hos toppolitikere handler om økt fokus på forebygging og direktoratene deler ut enorme summer for å dekke oppstarts- og etableringskostnader til forebyggende tiltak i kommunene. Også stiftelser og ulike interesseorganisasjoner deler ut store summer hvert år til forebyggende tiltak i kommunene. Hva er årsaken til at kommunen likevel avslutter velfungerende tiltak etter at midlene opphører?
2. I studien fremkommer det at samstyringen i gruppen på det koordinerende nivå fungerer godt og deltagerne bidrar inn med ulike ressurser og personale. Det var ingen funn som tydet på at deltagerne bidro inn med faktiske penger. Kostnadene med de ulike tiltak som iverksettes finansieres av midler som SLT-koordinator søker på. Hvordan vil samstyringen fungere der hvor økonomi spiller en rolle og hvor tiltak ikke lar seg finansiere uten et spleiselag mellom tjenesteområdene?
3. I ett funn resulterte etterhvert SLT-arbeidet i økte budsjettposter i enkelte av kommunens tjenester som skulle gå til forebyggende arbeid. Jeg fikk lite innblikk i denne «gevinsten» av SLT-arbeidet og det hadde vært interessant å få mer kunnskap om hvordan arbeidet bidrar til å endre kommunens prioriteringer og i hvor stor grad modellen evner å snu reparerende fokus til et mer forebyggende fokus også i budsjettpostene.
4. I mine analyser fra empirien tenkte jeg ofte at jeg skulle utforsket effekten av tiltakene som ble initiert. Min studie hadde ikke lagt opp til å innhente denne kunnskapen og

det hadde også blitt for stort forskningsprosjekt i denne sammenheng. Det hadde vært interessant å utforske i hvilken grad kommunens planarbeid harmonerer med det faktiske SLT-arbeidet som blir utført i kommunene og om det får den ønskede effekten.

7.0 LITTERATURLISTE

Deler av kapittel 1 er hentet fra min eksamensoppgave i kurs SA6-409-1 18V Politikk, styring og endring i helse- og velferdssektoren, 5. semester 2018.

Teksten er hentet fra s. 4-9 og er delvis omarbeidet.

Deler av kapittel 1, 2 og 3 er hentet fra min eksamensoppgave i kurs ME6-501-1 18H - Forskningsdesign og metode, 6. semester 2019. Teksten er hentet fra s. 2-22. Noen av tekstene er brukt dirkete, mens andre tekster er delvis omarbeidet.

Andreassen, T.A & Aars, J. (2015). *Den store reformen. Da NAV ble til*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Arbeids- og sosialdepartementet. (2005). Ny arbeids- og velferdsforvaltning (St.prp. nr. 46 (2004-2005)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f0c702e88bcb4970aa8b019f24df9d72/no/pdfs/stp200420050046000dddpdfs.pdf>

Axelsson, R., & Axelsson, S. B., (2006). *Integration and collaboration in public health—a conceptual framework*. International Journal of Health Planning and Management, 21(1), 75-88.

Barnevernloven. (1992). Lov om barneverntjenester. Hentet fra: (LOV-1992-07-17-100). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100>

Bugge, S., Halvorsen, V. Harviken, M. E., Sæther, G., Skedsmo, K. & Ørslie, G. A. R. (2011). *En Praktisk håndbok om SLT. Forebygging av rus og kriminalitet*. Hentet fra <http://kriminalitetsforebygging.no/wp-content/uploads/2016/07/SLT-håndbok-2.pdf>

Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Univrsitetsforlaget AS.

Bukve, O. (2012). *Lokal og regional styring. Eit institusjonelt perspektiv*. Oslo: Det norske samlaget.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægred, P., Roness, P.G., Røvik, K.A. (2015).

Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Universitetsforlaget AS

Gundhus, H., Egge, M., Strype, J., & Myhrer, T. (2008). *Modell for forebygging av kriminalitet?: Evaluering av Samordning av Lokale kriminalitetsforebyggende Tiltak (SLT)*.

Oslo: PHS forskning - Politihøgskolen.

Helse- og omsorgsdepartementet. (2010). Samhandlingsreformen. Rett behandling - på rett sted – til rett tid (St.meld. nr. 47(2008–2009)). Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d4f0e16ad32e4bbd8d8ab5c21445a5dc/no/pdfs/stm200820090047000dddpdfs.pdf>

Jacobsen, D. I. (2004). *Hvorfor er samarbeid så vanskelig? Tverretatlig samarbeid i et organisasjonsteoretisk perspektiv*. I Repstad, P. (red). *Dugnadsånd og forsvarsverker*.

Tverretatlig samarbeid i teori og praksis. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Justis- og Beredskapsdepartementet. (2015). Endringer i politiloven mv (trygghet i hverdagen – nærpoltireformen) (Prop. 61 LS (2014-2015)). Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/0f5847ca5bae4b2996b6441423e5ea09/no/pdfs/prp201420150061000dddpdfs.pdf>

Kickert, W.J.M., Klijn, E.-H. and Koppenjan, J.F.M., (1997). *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. London: SAGE Publications.

Knudsen, H. (2004). Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser. I: P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (s. 19-74). Oslo: Universitetsforlaget.

Kvale, S., og Brinkman, S., (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Kvåle, G. og Midtbø, T. (2014) Kontinuitet som kvalitetsutfordring. I Bukve, O. og Kvåle, G. (red.) *Samhandling og kvalitet i helseorganisasjonar*. Oslo: Universitetsforlaget

Malterud, K., (2003). Kvalitative metoder i medisinsk forskning — en innføring, 2.utg. Vård I Norden, 23(2), 50.

Menneskerettsloven. (1999). Lov om styrking av menneskerettighetenes stilling i norsk rett. LOV-1999-05-21-30. Vedlegg 8. FNs konvensjon om barnets rettigheter med protokoller (norsk oversettelse). FNs konvensjon om barnets rettigheter av 20. november 1989. Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-05-21-30/KAPITTEL_8#KAPITTEL_8

Møller, G. (2016). *Erfaringer med BTI i åtte nøkkeltkommuner. Rapport KoRus – Sør*. Skien: Kompetansesenter rus - region sør.

Omsorgstjenesteloven. (2011). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. LOV-2011-06-24-30. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>

Opplæringslova. (1998). Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa. LOV-1998-07-17-61. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61>

Orvik, A. (2004) *Organisatorisk kompetanse – i sykepleie og helsefaglig samarbeid*. Oslo: Cappelen forlag.

Pilskog, Hans Edvard, P., & Lundberg, Anne Berit, L. (2016). Samordning Av Lokale Rus- Og Kriminalitetsforebyggende Tiltak - Kan Tverrfaglig Samstyring Løse Offentlige Floker?

Politi loven. (1995). Lov om politiet. LOV-1995-08-04-53. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>

Rienecker, L., Jørgensen, P.S., Skov, S., & Landaas, W. (2013). *Den gode oppgaven. Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. Bergen: Fagbokforlaget

Rittel, H. W. J & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of planning. *Policy sciences*. 4 (2). 155-169.

Røiseland. A & Vabo. S.I., (2016). *Styring og samstyring. Governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Schafft, A. & Mamelund, S. E., (2016). *Forsøk med NAV-veileder i videregående skole. En underveisevaluering*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Skjørshammer, M., (2004). *Bedre planlegging i helsesektoren. I et systemisk perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget)

Sosialtjenesteloven. (2009). Lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen. LOV-2009-12-18-131. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-12-18-131>

Tellefsen, T., (2004). Hva har ideologien å si for hverdagspraksisen? I: P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (s. 126-146). Oslo: Universitetsforlaget

Thagaard, T., (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget

Thornton, P., & Ocasio, W., (2008). *Institutional logics*. In *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE Publications Ltd.

Røiseland, A., & Vabo, S.I., (2008). Governance på norsk. Samstyring som empirisk og analytisk fenomen. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, (01-02), 86-107

Vabø, M., (2014) Dilemmaer i velferdens organisering. I Vabo, S.I., & Vabø, M. (red.). *Velferdens organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wålberg, Stine, W., (2013). Fremmende Og Hemmende Faktorer for Tverrfaglig Samarbeid I SLT. Et Barnevernfaglig Perspektiv.

Intervjuguide

Av Rita Rydheim 11.10.2019

Innholdsfortegnelse:

Problemstilling og formålet med masteroppgaven.....	s. 1
Intervjuguide.....	s. 2
Tema, forskningsspørsmål og spørsmål.....	s. 2
Tema 1: SLT-koordinator - Bakgrunn og generelle opplysninger.....	s. 2
Tema 2: Gullstandarden - en anbefalt organisering av SLT-modellen.....	s. 2
Tema 3: Gruppeledelse og ledelse av nettverk.....	s. 4
Tema 4: Samstyring i lys av det institusjonelle perspektiv.....	s. 5
Tema 5: Evalueringsrutiner i SLT-arbeidet.....	s. 8

Problemstilling og formål med oppgaven

SLT er en samordningsmodell for lokale, forebyggende tiltak mot rus og kriminalitet. Modellen skal bidra til å skape en felles strategi mellom politi, kommune og andre lokale virksomheter som jobber med barn og unge. SLT-modellens gullstandard er delt i tre nivå hvor toppledelsen på det styrende nivå fastsetter strategimål, mellomledere kartlegger og initierer de nødvendige tiltak på det koordinerende nivå og tiltak som iverksettes gjennomføres på det utøvende nivå. Arbeidet blir koordinert av en SLT-koordinator. Formålet med studien er å få økt kunnskap om hvordan SLT-modellen fungerer som fremmede for samarbeidet mellom instansene i SLT-nettverket og hva som virker hemmende. I studien legges det vekt på organisering, iverksettingsprosesser, evalueringsrutiner og gruppeledelse.

Problemstillingen er følgende:

«Hvordan erfarer SLT - koordinatorene i 6 norske kommuner at SLT-modellen fremmer samarbeid og gode iverksettingsprosesser og hva virker hemmende for SLT-arbeidet?»

Intervjuguide

Tema, forskningsspørsmål og spørsmål

Tema 1: SLT-koordinator - Bakgrunn og generelle opplysninger	
Spørsmål	Anmerkninger/observasjoner
<i>1. Hvilken utdanning har du?</i>	
<i>2. Hvilken erfaring fra tidligere stillinger/roller har du?</i>	
<i>3. Hvor lenge har du vært SLT-koordinator?</i>	
<i>4. Hva var årsaken til at du ønsket denne stillingen?</i>	
<i>5. Hva er din drivkraft i arbeidet?</i>	
Tema 2: Gullstandarden – En anbefalt organisering av SLT-modellen	
Forskningsspørsmål: Hvordan er SLT-modellen organisert i kommunen med «gullstandarden» som utgangspunkt?	
Spørsmål	Anmerkninger/observasjoner
<i>1. Hvor lenge har kommunen hatt SLT?</i>	

Vedlegg 1

<p>2. <i>Hva vet du om bakgrunnen for at kommunen innførte SLT-modellen og hvordan har det utviklet seg til å bli?</i></p>	
<p>3. <i>Hvor er du som SLT-koordinator plassert i organisasjonskartet? Er du plassert i en avdeling eller er du en stabsfunksjon?</i></p>	
<p>4. <i>Hvordan er nivå 1 organisert (styringsgruppen)?</i> <i>Politiråd?</i> <i>Styringsgruppe?</i> <i>Andre?</i></p>	
<p>5. <i>Hvor mange deltakere er det i styringsgruppen, hvem representerer de og hvilken type posisjon har de?</i> <i>Ledere? Hvilket nivå?</i> <i>Fagpersoner?</i></p>	
<p>6. <i>Hvor ofte har styringsgruppen møter?</i></p>	
<p>7. <i>Hvor mange deltar på nivå 2 i modellen (koordinerende nivå), hvem representerer de og hvilken type posisjon har de?</i> <i>Ledere? Hvilket nivå?</i> <i>Fagpersoner?</i></p>	

Vedlegg 1

<p>8. <i>Hvor ofte har dere møter på det koordinerende nivå?</i></p>	
<p>9. <i>På hvilken måte blir nivå 3 (det utøvende nivå) involvert i SLT-arbeidet?</i></p>	
<p>Tema 3: Gruppeledelse og ledelse av nettverk.</p> <p>Forskningsspørsmål: Hva mener SLT-koordinatorer om egen rolle som gruppeleder i nettverket, og hvilke egenskaper er nødvendig i denne rollen?</p>	
Spørsmål:	Anmerkninger/observasjoner
<p>1. <i>Hvilke oppgaver har du som SLT-koordinator i nivå 1 i modellen (styringsgruppen)?</i></p>	
<p>2. <i>Hvilke utfordringer møter du i denne sammenheng?</i></p>	
<p>3. <i>Hvilke fremmede faktorer har dine oppgaver for SLT-arbeidet?</i></p>	
<p>4. <i>Hvilken rolle har du som SLT-koordinator på nivå 2 i modellen (koordinerende nivå)?</i></p>	

Vedlegg 1

5. <i>Hvilke utfordringer møter du i denne sammenheng?</i>	
6. <i>Hvilke fremmede faktorer har dine oppgaver for SLT-arbeidet på nivå 2?</i>	
7. <i>Hvilken rolle har du som SLT-koordinator i nivå 3 i modellen (utførende nivå)?</i>	
8. <i>Hvilke utfordringer møter du i denne sammenheng?</i>	
9. <i>Hvilke fremmede faktorer har dine oppgaver for SLT-arbeidet?</i>	
Tema 4: Samstyring i lys av det institusjonelle perspektiv.	
Forskningsspørsmål: Hvordan fungerer SLT-modellen som fremmede for SLT-arbeidet med planlegging, iverksetting og gjennomføring av tiltak og hvilke hemmende faktorer har vist seg i et slikt arbeid?	
Spørsmål – tiltak med suksess	Anmerkninger/observasjon
1. Kan du fortelle om et tiltak som du som SLT-koordinator og din nettverksgruppe har satt på dagsordenen og som dere har gjennomført med suksess?	

Vedlegg 1

<i>2. Når oppstod idéen om tiltaket og når ble det gjennomført?</i>	
<i>3. Hvem kom med idéen og hva var bakgrunnen for dette tiltaket?</i>	
<i>4. Hvordan jobbet dere med denne idéen og hvem bidro inn i planlegging fram mot iverksetting av tiltak?</i>	
<i>5. Hvordan foregikk den konkrete iverksettingen og hvem var involvert i dette arbeidet?</i>	
<i>6. Hvilken rolle hadde du som SLT-koordinator under den konkrete iverksettingen?</i>	
<i>7. Hvordan ble tiltaket fulgt opp etter iverksettingen?</i>	
<i>8. Hvordan opplevde du at det utøvende nivå i organisasjonen støttet tiltaket som ble iverksatt?</i>	
<i>9. Hvilke forandringer eller positive virkninger har oppstått etter tiltaket ble iverksatt?</i>	

Vedlegg 1

Spørsmål – tiltak uten suksess	Anmerkninger/observasjon
<p>10. Kan du fortelle om et tiltak som du som SLT-koordinator og din nettverksgruppe har satt på dagsordenen og som dere ikke fikk iverksatt/gjennomført?</p>	
<p><i>11. Når oppstod idéen om tiltaket og hva var bakgrunnen for idéen?</i></p>	
<p><i>12. Hvem kom med idéen om tiltaket?</i></p>	
<p><i>13. Hvordan jobbet dere med denne idéen og hvem bidro inn i planlegging fram mot iverksetting av tiltak?</i></p>	
<p><i>14. Hvordan foregikk den konkrete iverksettingen og hvem var involvert i dette arbeidet?</i></p>	
<p><i>15. Hvilken rolle hadde du som SLT-koordinator under den konkrete iverksettingen?</i></p>	
<p><i>16. Hvordan ble tiltaket fulgt opp etter iverksettingen?</i></p>	
<p><i>17. Hvordan opplevde du at det utøvende nivå i organisasjonen støttet tiltaket som ble iverksatt?</i></p>	

Vedlegg 1

<p><i>18. Hva var årsaken til at tiltaket ikke ble gjennomført? Eventuelt: Hva var årsaken til at tiltaket ikke ble iverksatt?</i></p>	
<p>Tema 5: Evalueringsrutiner i SLT-arbeidet</p> <p>Forskningsspørsmål: Hvilke evalueringsrutiner foreligger i SLT-nettverket?</p>	
Spørsmål	Anmerkninger/observasjoner
<p><i>1. Hva legger du i begrepet evaluering?</i></p>	
<p><i>2. Hvilke forventninger til evaluering av tiltak og endringer forekommer i SLT-nettverket?</i></p>	
<p><i>3. Hvilke vurderinger ligger til grunn for at tiltak og endringer initiert av SLT-nettverket blir evaluert?</i></p>	
<p><i>4. Hvilken type evalueringer blir gjort av iverksatt tiltak i SLT-nettverket? Gi eksempel på et tiltak som ble evaluert.</i></p>	
<p><i>5. Hvilke metoder brukes for innhenting av data?</i></p>	

Vedlegg 1

<i>6. Hvem er involvert i evalueringene og på hvilken måte?</i>	
<i>7. Hvordan har evalueringsresultatene blitt formidlet ut til de det gjelder?</i>	
<i>8. Hvordan har evalueringsresultatene påvirket arbeidets videre gang?</i>	
<i>9. Hvordan har SLT-nettverkets prioriteringer med evaluering påvirket SLT-arbeidet?</i>	

Det er totalt 50 spørsmål i guiden.

Vil du delta i forskningsprosjektet «Samstyring og nettverksarbeid med utgangspunkt i SLT-modellen»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske en samordningsmodell i offentlig sektor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Utfordringene med den økende fragmenteringen av tjenester i helse- og omsorgsfeltet samt økningen av mer sammensatte og uregjerlige samfunnsproblemer har skapt et behov for at tjenester i offentlig sektor sammen med privat sektor og frivillige organisasjoner koordinerer seg i form av nettverk. SLT-modellen har en slik organisering.

Formålet med studien er å få kunnskap om SLT-koordinatorens opplevelse av hvordan samarbeidet i SLT-nettverket fungerer innad i gruppene og mellom nivåene samt hemmende og fremmende faktorer knyttet til iverksettelsesprosesser og gjennomføring av tiltak.

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i masterstudiet i organisasjon og ledelse, helse- og velferdsledelse ved Høgskolen på Vestlandet. Oppgaven er planlagt levert juni 2020.

Ansvarlige:

Det er Høgskolen på Vestlandet (HVL) som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å få data til undersøkelsen er det ønskelig å intervju SLT-koordinatorer fra seks kommuner. Dette skal være kommuner som har jobbet etter modellen i fem år eller lenger.

Dette gir muligheter for å se på arbeidet som er gjort over en lengre periode.

Faktainformasjon om kommunene er gitt av Kompetansesenter for kriminalitetsforebygging (Kfk). Det fremkommer av informasjonen at du er SLT-koordinator i en slik kommune. Din kontaktinformasjon er hentet fra Kfk sine offentlige nettsider.

Vedlegg 2

Hva innebærer det for deg å delta?

Prosjektet er en kvalitativ studie der det brukes intervju som metode for å samle inn data.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du vil bli intervjuet av masterstudenten.

Intervjuet vil ta ca. 1,5 - 2 timer, og det vil bli gjort lydopptak. Intervjuguiden inneholder blant annet spørsmål om SLT-koordinatorens bakgrunn, organisering av SLT-modellen, iverksettelsesprosesser, gruppeledelse og evalueringsrutiner.

Under intervjuet benyttes en passord-beskyttet lydopptaker i tillegg til at det blir gjort notater.

For data som samles med lydopptaksutstyr blir data overført til HVL sin forskningsserver innen et døgn og slettes fra opptaksenheten. All videre behandling av data skal foregå på HVL sin forskningsserver som er et lukket nettverk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det blir masterstudent og veileder fra Høgskolen på Vestlandet, Olina Kollbotn som vil ha tilgang til materialet fra lydopptakene.
- Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste atskilt fra øvrige data. Datamaterialet blir lagret på HVL sin forskningsserver og personopplysninger blir innelåst og atskilt fra datamateriale.
- Som deltaker vil du ikke gjenkjennes i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.07.2020. Lydopptakene blir slettet og personopplysninger blir makulert når oppgaven er ferdig i juli 2020.

Dine rettigheter:

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

Vedlegg 2

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gi oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen på Vestlandet ved Olina Kollbotn, på e-post olina.kollbotn@hvl.no eller på telefon: 93641256/57676138
- Vårt personvernombud: Halfdan Mellbye, på e-post halfdan.mellbye@sands.no eller telefon: 55301031
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Olina Kollbotn

Masterstudent

Rita Rydheim

Vedlegg 2

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Samstyring og nettverksarbeid med utgangspunkt i SLT-modellen», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 31.07.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)