

MASTEROPPGAVE

Hvordan temme et mangehodet troll?

Om hva som skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole.

In what way can a municipal create interdisciplinary practice between Child Welfare and schools?

Therese Zimmermann Helgesen

12.05.16

HSTFS40512, Masterstudium i tverrfaglig samarbeid i helse- og sosialsektoren.

Avdeling for helse- og sosialfag



Sammen drag

Denne undersøkelsen har forsøkt å svare på problemstillingen: *Hva skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole?* Bakgrunnen for denne handler i hovedsak om at det er et samfunnsaktuelt tema. Barne-, Ungdoms- og familiedirektoratet har gjort en kunnskapsoppsummering som konkluderer med at det er behov for et paradigmeskifte i samarbeidet mellom skole og barnevern. Dette fordi barna av barnevernet presterer langt dårligere enn resten av befolkningen i skolen og fordi utdanning er den enkeltfaktoren som har mest å si for hvordan vi klarer oss senere i livet.

Undersøkelsen er gjennomført som et casestudie, med en kommune som case. Det er gjennomført både en dokumentanalyse av kommunens planverk knyttet til samarbeid, og kvalitative, semistrukturerte intervjuer av fem nøkkelinformanter. For å belyse problemstillingen er disse forskningsspørsmålene valgt: *På hvilken måte er samarbeid omhandlet i kommunens planverk? Og: Hvilke organisatoriske faktorer har betydning for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole?*

Funnene viser at samarbeid omhandles i kommunens planhierarki, fra topp til bunn. Det omtales gjennomgående som viktig, og kommunen har planfestede samordningsstrategier som er forpliktende for virksomhetene. Svakheten som er funnet ved planene er at det brukes mange ulike begrep for samarbeid, og innholdet eller ønsket effekt er lite konkret. Kommunen har videre tatt noen organisatoriske grep ved at skole og barnevern er organisert i samme seksjon og har felles sjef. Funnene viser videre noen utfordringer for samarbeidet ved at målene er lite konkrete. Videre opplever virksomhetene at det er for mange planer og mål, og det er lett å fokusere på det som er lett å måle og rapportere på.

Funnene blir i første omgang drøftet mot ulike former for samarbeid, og utfordringer blir drøftet mot begrepene mål og tillit. Videre blir funnet om manglende samsvar mellom planer og praksis drøftet i henholdsvis et instrumentelt og institusjonelt perspektiv. Avslutningsvis drøftes det om det er grunn til å tro at tverrfaglig samarbeid er løskoblet fra praksis.

Undersøkelsen konkluderer i hovedsak med at tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole er komplekst og foregår i en kompleks setting. Anerkjennelsen av denne kompleksiteten

anses som en nødvendig forutsetning for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole.

Abstract

This study has attempted to answer the issue: *In what way can a municipal create interdisciplinary practice between Child Welfare and schools?* The background for this is mainly that it is a social topical issue. Barne-, Ungdoms-, og Familiedirektoratet has been doing a systematic review which concludes with the fact that a paradigm shift in the collaborative work between schools and Child Welfare is needed. This is due to the fact that children in Child Welfare copes far worse than the rest of the population in schools, and because education is the single factor that matters the most as to how we manage later in life.

This study has been conducted as a case study, a municipal being the case. Both a document analysis of the municipal's structural plan related to collaborative work, as well as qualitative, semi-structured interviews of five key informants have been piloted. To shed light on this issue, these research questions were chosen: *In what way is collaboration treated in the municipals structural plan?* And: *Which organisational factors affect interdisciplinary cooperation between Child Welfare and schools?*

The findings show that collaboration is dealt with in the municipals planning hierarchy. It is referred to as thoroughly important, and the municipal has a collaboration strategy that is committing to the organizations. The weakness found in such plans is the use of a variety of differing notions for collaboration, and that the content or the intended effect are vague. The municipal has executed som organizational moves by establishing schools and Child Welfare within the same section with the same leader. Furthermore, the findings reveal some challenges related to collaboration in that the standards are vague. Additionally, the organizations experience that there are too many plans and standards and too easy to focus on anything that is easy to measure and report on.

Initially, the findings are discussed related to various forms of collaboration, and challenges are discussed related to the notions standards and trust. Furthermore, the finding of the lack of correspondence between plans and practice is discussed respectively in an instrumental and institutional perspective. Finally, it will be discussed whether there is reason to believe that interdisciplinary collaboration is de-coupled from practice.

The study mainly concludes that interdisciplinary collaboration between Child Welfare and schools is complex and takes place in a complex setting. Recognizing this complexity is regarded as a necessary assumption to create interdisciplinary practice between Child Welfare and schools.

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
KAP. 1 INNLEDNING.....	4
INNLEDNING	4
KUNNSKAPSGRUNNLAGET	6
<i>Hva er tverrfaglig samarbeid.....</i>	<i>6</i>
<i>Hvorfor er tverrfaglig samarbeid viktig?.....</i>	<i>6</i>
<i>Utfordringer og kunnskapsstatus i tverrfaglig samarbeid.....</i>	<i>7</i>
PROBLEMSTILLING OG VEIEN DIT.....	8
<i>Avgrensninger.....</i>	<i>10</i>
OPPGAVENS OPPBYGNING	10
KAP. 2 TEORI.....	12
INNLEDNING	12
TVERRFAGLIG SAMARBEID	12
<i>Samarbeidsformer</i>	<i>12</i>
<i>Kompleksiteten i tverrfaglig samarbeid.....</i>	<i>14</i>
ORGANISASJONSTEORI	16
<i>Innledning.....</i>	<i>16</i>
<i>Mål og strategier</i>	<i>16</i>
<i>Struktur.....</i>	<i>18</i>
<i>Det instrumentelle perspektivet på organisasjoner.....</i>	<i>19</i>
<i>Det institusjonelle perspektivet på organisasjoner.....</i>	<i>20</i>
<i>Løskobling.....</i>	<i>21</i>
KAP. 3 METODE.....	24
INNLEDNING	24
CASESTUDIE.....	24
<i>Utvalg av case</i>	<i>25</i>
DOKUMENTANALYSE.....	25
<i>Utvalg av dokumenter.....</i>	<i>26</i>
<i>Praktisk gjennomføring av dokumentanalysen</i>	<i>27</i>
INTERVJUER	28
<i>Utvalg av informanter</i>	<i>29</i>
<i>Intervjuguide.....</i>	<i>29</i>
<i>Praktisk gjennomføring av intervjuene.....</i>	<i>30</i>
ANALYSE AV DATA.....	30
<i>Dokumenter</i>	<i>31</i>
<i>Intervjuer</i>	<i>32</i>
FORSKNINGSETIKK	34
FORSKERENS FORFORSTÅELSE	35
RELIABILITET OG VALIDITET	36
KAP. 4 PRESENTASJON AV FUNN	38
PÅ HVILKEN MÅTE ER SAMARBEID OMHANDLET I KOMMUNENS PLANVERK?	38
<i>Samarbeid som begrep.....</i>	<i>39</i>
<i>Konkretisering av begrepet samarbeid</i>	<i>41</i>
<i>Verdien eller betydningen av samarbeid</i>	<i>42</i>
<i>Oppsummering</i>	<i>43</i>
HVLKE FAKTORER PÅ ORGANISATORISK NIVÅ HAR BETYDNING FOR TVERRFAGLIG SAMARBEID MELLOM BARNEVERN OG SKOLE?	44
<i>Hva er tverrfaglig samarbeid?.....</i>	<i>44</i>

<i>Organisatoriske faktorer som har betydning for samarbeidet mellom barnevern og skole</i>	47
<i>Oppsummering</i>	60
OPPSUMMERING AV FUNNENE FRA BEGGE DELUNDERSØKELSENE	62
KAP. 5 UTFORDRINGER I TVERRFAGLIG SAMARBEID	64
INNLEDNING	64
SAMARBEID I PLAN OG PRAKSIS.....	64
UTFORDRINGER I SAMARBEIDET.....	66
PLANER OG MÅL SOM STYRINGSVERKTØY	67
OPPSUMMERING.....	68
KAP. 6 UTFORDRINGER I TVERRFAGLIG SAMARBEID I LYS AV INSTRUMENTELT OG INSTITUSJONELT PERSPEKTIV.....	70
INNLEDNING	70
ET INSTRUMENTELT PERSPEKTIV PÅ VEIEN FRA PLANER TIL PRAKSIS	70
ET INSTITUSJONELT PERSPEKTIV PÅ VEIEN FRA PLANER TIL PRAKSIS	72
LØSKOBLING	75
OPPSUMMERING.....	77
KAP. 7 KAN TROLLET TEMMES?	79
REFERANSELISTE	83

Vedlegg:

- Vedlegg 1: Tabell – dokumentanalyse
- Vedlegg 2: Tabell – intervjuer
- Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring
- Vedlegg 4: Intervjuguide
- Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD

Forord

ENDELIG! Nå er jeg aller mest bare glad for å være ferdig! I 2012 fremstod det å begynne å studere i permisjonstiden, som en god idé. I de siste ti ukene har jeg vært ganske sikker på at det ikke var en god idé. Det har vært krevende, mer krevende enn jeg hadde trodd. Men jeg vet at når jeg får det siste slitet litt på avstand, kommer jeg til å være veldig glad for at jeg har gjennomført. Jeg har lært veldig mye både om fag og forskning, og jeg har lært at tidsoptimister, de får veldig lange studiedager når fristen nærmer seg.

TAKK! Joachim, Hedda, Herman og Mie – de siste ukene har jeg ikke vært verdens beste mamma og kone. Jeg har brukt lite tid sammen med dere, og jammen tror jeg at jeg har vært ganske ”kort-luntet” når vi har vært sammen også. Takk for at dere er tålmodige! Og mannen min – det har uvurderlig betydning at du tror på meg, og ikke bare oppmuntrer meg, men aktivt oppfordrer meg til å strekke meg lenger. Og at du mest av alt har urokkelig tro på meg, når jeg ikke har det selv.

I hele mitt liv har jeg hatt en god supportavdeling i **mamma og pappa og Lars!** Den har fungert helt utmerket nå også. Takk for mat, barnepass, omtanke, gjennomlesing, korrektur og at dere aldri er objektive i deres vurdering av meg eller det jeg gjør.

Fra hjertet mitt – et stort takk til **informantene mine!** Jeg var litt spent før alle intervjuene og gledet meg egentlig til å få de overstått, men når jeg satt der i hver enkelt samtale med dere, ville jeg egentlig bare fortsette. Jeg har opplevd dere som genuine og engasjerte fagpersoner, dere har bidratt til denne oppgaven, men dere har også gitt meg nye tanker og perspektiver i forhold til oppvekst, skole og barnevern, **TAKK!**

Alle dere som har heiet og kommentert på studentbildene mine i sosiale medier og ellers. Og dere som vanligvis sender glitter; fra dere betyr det aller mest! **Nina**, ekstra thank you!

Arbeidsgiver, som har gitt meg tid og rom til å gjennomføre dette prosjektet. Mine nærmeste kolleger, som har måttet tåle perioder med kaos, venting og dårlig tilgjengelighet, på grunn av sprengt simultankapasitet.

Takk - **Erik**, fordi du alltid er en inspirerende samtalepartner! For tid, innspill, gjennomlesing og kommentarer!

Veilederen min, Catharina Bjørkquist, som aldri gir uttrykk for å være spesielt fornøyd med noe, men som etter hver veiledning alltid har fått meg ett skritt lenger. Takk **Catharina**, jeg hadde ikke klart dette uten deg!

Mai 2016
Therese Zimmermann Helgesen

Kap. 1 Innledning

Innledning

“Ti prosent av alle elever i norsk skole vil en eller annen gang være i kontakt med barnevernet. (...) Ofte lever de i en sårbar situasjon med flytting, skolebytte og bekymringer som kan gå ut over trygghet, tilhørighet og faglige progresjon. Dette krever kunnskap om hvordan det påvirker skolehverdagen, i tillegg til tilpasset oppfølging for å legge til rette for at hvert enkelt barn får den opplæringen de skal ha. Det er derfor viktig at alle som jobber i barnevernet og i skolen har god kunnskap om hverandres fagfelt, ansvar og oppgaver. Barnevernet må i større grad anerkjenne skoleprestasjoner og skoletilknytnings betydning for levekår og helse på sikt” (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2015).

Det ovennevnte avsnittet er hentet fra Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet sine nettsider og er skrevet i forbindelse med lanseringen av en digital veileder om samarbeid mellom skole og barnevern. Denne veilederen lanseres i forlengelsen av et lengere arbeid og er knyttet opp mot Skolerapporten (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2014) som er en kunnskapsoppsummering av norsk og internasjonal forskning innen feltet. Konklusjonene er for det første at skole og utdanning er en avgjørende forutsetning for at barn og unge skal kunne mestre livet som voksne. For det andre at det er behov for et paradigmeskifte i barnevernets praksis i forhold til skole og utdanning som i et langsiktig perspektiv vil skape holdnings- og handlingsendring i barnevern og skole. Dette viser at samarbeidet mellom skole og barnevern er et aktuelt og samfunnsmessig viktig tema.

Grunnen til at jeg er spesielt opptatt av dette, utover at det er aktuelt og viktig i et samfunnsmessig perspektiv, handler om min utdanning og erfaring. Jeg er utdannet barnevernspedagog og har jobbet ti år i barneverntjenesten. De siste seks årene har jeg jobbet, først i prosjekt, senere i fast virksomhet, hvor hovedoppgaven er forebygging av psyko-sosiale vansker hos ungdommer, med ungdomsskolen som primærarena for arbeidet. Den kunnskapen jeg har fått og de erfaringene jeg har gjort på bakgrunn av å ha skolen som primærarena for sosialfaglig arbeid har gjort at jeg tror det ligger et uforløst potensiale i samarbeidet mellom barnevern og skole, som vil kunne ha stor betydning for utsatte barn og unge.

Barnevernet og skolen skal ivareta ulike oppgaver innenfor det kommunale tjenestetilbudet, men begge har også mer overordnede oppgaver, som kort sagt handler om å sikre barn og unge god utvikling og gode muligheter for et godt voksenliv.

”Barnevernets hovedoppgave er å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid. Samt å bidra til at barn og unge får trygge oppvekstkår. (...) Her kan barnevernet komme inn for å bistå barn og familier slik at barn sikres gode levekår og utviklingsmuligheter”

(Regjeringen.no/barnevernets oppgaver, 28.05.16).

”Skolen er en felles møteplass der alle barn og unge skal få kunnskap og utvikle sine ferdigheter, holdninger og verdier (...). Å sikre alle et godt opplæringstilbud er en nøkkel til å motvirke sosial ulikhet og til å skape et mer rettferdig samfunn” (St. meld. nr. 20 (2012-2013), s. 1)

Disse overordnede oppgavene har de felles og derfor bør de samarbeide for å løse dem. Videre anser jeg at det ligger en samarbeidsgevinst mellom skole og barnevern også når det gjelder å løse de primære oppgavene. Alle barn i alderen 6-16 år skal i utgangspunktet gå på skolen. Skolen er derfor å regne som en primærarena i barn og unges liv. På skolen er de omgitt av profesjonelle voksne hele dagen, som ser dem både i forhold til faglig utvikling og i relasjon med andre barn og voksne. Min erfaring er at de ansatte på skolen ser barn de er bekymret for på et tidlig tidspunkt og at de strekker seg langt for å ivareta deres behov. Men jeg ser samtidig at den innsatsen de legger ned kunne gitt bedre resultater, dersom de ble tilført kunnskap om barnet og kompetanse til å ivareta dem bedre. I mange tilfeller har barnevernet denne kompetansen. I tillegg anser jeg at det å være en del av og fungere i det sosiale fellesskapet som skolen er og å mestre faglige utfordringer er helt avgjørende for barns og ungdommers utvikling og for deres muligheter til å gjennomføre videre utdanning. På den måte er det også i barnevernets interesse at barna og ungdommene i får et så godt skoletilbud som mulig. Det har skolen kompetanse til å bidra med. Slik jeg ser det er det ikke mulig å løse disse oppgaven fullt ut dersom barnevernet og skolen ikke samarbeider.

Tverrfaglig samarbeid har vært et satsningsområde over tid over tid. Det er nå gitt en kort oppsummering av tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole. I det følgende presenteres kunnskapsgrunnlaget til det tverrfaglige samarbeidet generelt.

Kunnskapsgrunnlaget

Hva er tverrfaglig samarbeid

Det finnes flere ulike definisjoner på hva tverrfaglig samarbeid er. Den enkleste definisjonen er at vi har tverrfaglig samarbeid ”når flere yrkesgrupper arbeider sammen på tvers av faggrensene for å nå et felles mål” (Glavin og Erdal, 2013, s. 25). I denne oppgaven legger jeg en mer kompleks definisjon til grunn. Den består av to kjerneelementer for å forstå tverrfaglig samarbeid, forskjellen mellom flerfaglig og tverrfaglig samarbeid, og gevinsten eller synergien man kan oppnå ved tverrfaglig samarbeid. I flerfaglig samarbeid jobber flere yrkesgrupper ved siden av hverandre og det er lite fokus på helhetssyn og felles ansvar (Willumsen, 2012, s. 21).

Samarbeidsgevinster:

”...will be achieved when something unusually creative is produced – perhaps an objective is met - that no organization could have produced on its own and when each organization, through the collaboration, is able to achieve its own objectives better than it could alone. In some cases, it should also be possible to achieve some higher-level objectives for society as a whole rather than just for the participating organizations” (Huxham, 1996, s. 14).

Det vil si at jeg legger til grunn at tverrfaglig samarbeid er ulike yrkesgrupper som arbeider sammen. De har et helhetssyn på situasjonen, og de bidrar til både informasjonsinnhenting og analyse av situasjonen og skaper felles mål. Ved å samarbeide på denne måten oppnår man en synergieffekt ved at instansene tilbyr, både hver for seg og sammen, tjenester av høyere kvalitet enn det hver av dem ville levert på egenhånd.

Hvorfor er tverrfaglig samarbeid viktig?

De siste 10-20 årene har det vært et økende fokus på tverrfaglig samarbeid mellom offentlige tjenester. Bakgrunnen for det er sammensatt. Det handler dels om samfunnsøkonomiske hensyn, og en måte å svare på velferdsstatens utfordringer med stadig høyere forventninger til tjenestene og endre befolkningssammensetning. Videre handler det om hvordan man i offentlige tjenester med høy grad av spesialisering og organisatorisk oppsplitting, sikrer et

tjenester som er helhetlige, likeverdige og av god kvalitet for brukerne (NOU 2004:13; NOU 2005:03).

Innenfor oppvekstfeltet beskrives behovet for samarbeid på denne måten:

“Opplæringen og hjelpeapparatet består av mange instanser med delansvar for tiltak. Utfordringen ligger i at disse ikke samvirker godt nok med hverandre eller med barnehagen/skolen. Det utføres dobbeltarbeid, det er lite helhet i tiltak, det er manglende samordning i tid, det er manglende informasjon og den ene instansen vet ikke nødvendigvis hva den andre gjør. Forskning viser at det er altfor stor mangel på sammenheng, samordning og relevans” (NOU 2009:18).

Det er altså to hovedgrunner til at tverrfaglig samarbeid er viktig. Den første er at det er en forutsetning for å tilby helhetlige tjenester. Den andre er at det er samfunnsøkonomisk lønnsomt.

Det har gjennom de siste årene blitt publisert flere artikler og kunnskaps-oppsummeringer både i Norge og internasjonalt som konkluderer med at tverrfaglig samarbeid er en forutsetning for å tilby tjenester av høy kvalitet, på en god og effektiv måte. Blant annet sier Reeves, Lewin, Espin og Zwarenstein (2010, s. 11) at *”interprofessional teamwork is an essential ingredient for reducing duplication of effort, improving coordination, enhancing safety and, therefore, delivering high quality care”*. KS-rapporten, Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge (Kaurstad, Bachmann, Bremnes og Groven, 2015) konkluderer med det samme. De kommunene som har et godt tverrfaglig samarbeid, er de som tilbyr de beste tjenestene til barn og unge. Selv om dette gjennom flere år har vært gjeldene kan se ut som at det å få til et effektivt samarbeid er vanskelig å få til i praksis (Reeves et al., 2010; San Martin Roderiguez, Beaulieu, D’Amour og Ferrada-Videla, 2005; Willumsen, 2012).

Utfordringer og kunnskapsstatus i tverrfaglig samarbeid

Norsk og internasjonal forskning slår fast at tverrfaglig samarbeid er komplekst både som teoretisk fenomen og i praksis. Begrunnelsen for dette er at tverrfaglig samarbeid påvirkes av faktorer på flere ulike nivåer samtidig, både på systemnivå, organisasjonsnivå og relasjonelt nivå. Det betyr at samarbeidet påvirkes av faktorer utenfor organisasjonene, som overordnede lover og retningslinjer, og faktorer knyttet til nasjonal kultur, sosialt system og

utdannings- og profesjonsrammene. Videre innvirker faktorer innenfor organisasjonene, som organisasjons struktur, ressurser, kultur, ledelse og samordningsstrategier. Avslutningsvis har forholdet mellom menneskene i organisasjonen betydning, som kommunikasjon, respekt, tillit og vilje til samarbeid (Reeves et al., 2010; San Martin Roderiguez et al., 2005; Willumsen, 2012).

NOU 2009:22, ”Det du gjør, gjør det helt – Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge” oppsummerer kompleksiteten i det tverrfaglige samarbeidet på denne måten:

”offentlig forvaltning kjennetegnes generelt av en gjennomgående sektorinndeling med relativt høye barrierer for samarbeid på tvers. Forsøk på å gå på tvers av sektorgrensene synliggjør både formelle og kulturelle forskjeller. Forskjellige sektorer innebærer tjenesteytere med forskjellig politisk oppdrag, historie, kompetanse og kultur. Organisering av tjenestene er forskjellig, likeledes finansieringssystemene og det juridiske rammeverket” (NOU 2009:22, s. 70)

Selv om tverrfaglig samarbeid har vært et satsningsområde, og i mange tilfeller vist til som en forutsetning for å yte gode tjenester, har det vist seg at det ikke nødvendigvis er så lett å få til i praksis. Ødegård (2012, s. 56) tar til ordet for at tverrfaglig samarbeid har blitt ”honnørord”. I dette legger han at det fremstår som riktig og viktig å gjøre, og at det er noe alle tilsynelatende vet hva er. På den måten kan tverrfaglig samarbeid fremstå som et mål i seg selv, heller enn være en metode til å nå de målene vi har for arbeidet (Glavin og Erdal, 2013, s. 21).

Problemstilling og veien dit

Det er slått fast i begynnelsen av denne oppgaven at den handler om tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole og hvorfor den gjør nettopp det. Når jeg skulle velge den nærmere innretningen på oppgaven er det flere ting som har spilt inn. Utgangspunktet er at jeg har en interesse for hva som skjer mellom planer og praksis. For det kan se ut til at det ikke er automatikk i at det som blir skrevet i en plan fører til noe i praksis. Både planer og utforming av praksis er å regne for faktorer på det organisatorisknivå. Videre anser jeg at nøkkelen til god tjenesteutforming og dermed praksis ligger på dette nivået. Dersom det ikke organisatorisk ligger til rette for god praksis, vil jeg anse det som at det er mer på grunnlag av

flaks enn av faglighet hvis tjenestetilbudet er godt. Med det mener jeg at man kan møte mange gode fagfolk i førstelinjene som yter gode tjenester, men det er først når det blir satt i system at flere blir gode. De mindre gode fanges opp og de gode blir enda bedre. Det er da vi kan utvikle oss. Derfor er det også et ønske om å skape en bedre praksis innenfor det tverrfaglige samarbeidet mellom barnevern og skole som ligger bak. I tillegg sa en av informantene mine noe helt sentralt om hvorfor det tverrfaglige samarbeidet er viktig og som speiles i tittelen til denne oppgaven. Informanten beskrev kommunen som et mangehodet-troll som skal tilby ulike tjenester til brukerne. Slik jeg forstår det er det brukerne av tjenestene som bærer omkostningene av at kommunen ikke klarer å samarbeide godt nok, og det er derfor jeg har kalt denne oppgaven ”Hvordan temme et mangehodet troll – om organisatorisk tilrettelegging for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole”, med en tanke om at kommunen selv må bære omkostningene.

Derfor har jeg kommet frem til problemstillingen: *”Hva skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole?”*

En kommune er en offentlig organisasjon. Kommunen skal løse mange oppgaver og tilby tjenester innenfor mange ulike områder, men det er i all hovedsak opp til kommunen selv å bestemme hvordan de organiserer seg for å løse oppgavene. Både skole og barnevern er kommunale virksomheter. I følge Kommuneleien (1992) er det pålagt kommunen å utarbeide en samordnet plan for den kommunale virksomheten. Planene gir uttrykk for hvordan arbeidsoppgaver skal løses i en organisasjon, for hvilke mål man vil nå og hvordan man vil nå dem (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll, 2014, s. 250). I følge dette er det helt sentralt for problemstillingen å få kunnskap om den aktuelle kommunens planverk og særlig knyttet til samarbeid. Jeg har derfor valgt følgende som første forskningsspørsmål:

”På hvilken måte er samarbeid omhandlet i kommunens planverk?”

Som vi har sett over er det er flere faktorer på det organisatoriske nivået som spiller inn, enn planer. Dersom jeg ønsker å få svar på hva som skal til for å skape tverrfaglig praksis er det sentralt for meg å få innsyn i hvilke det er. Forskningsspørsmål nummer to blir derfor:

”Hvilke organisatoriske faktorer betydning for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole?”

Avgrensninger

I større organisasjoner, som en kommune, er planverket på flere nivåer, fra det overordnede kommunale planverket til planer for seksjoner og virksomheter (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 31). Når jeg skal se på hvordan samarbeidet omhandles i casekommunens planverk vil jeg se på de overordnede planene for kommunen, men gjøre en avgrensning å ta for meg de planene som gjelder for barnevern og skole, sammen og hver for seg.

Selv om det er tverrfaglig samarbeid mellom skole og barnevern som er tema for denne oppgavene, skjer ikke samarbeidet mellom dem i et vakuum. I det offentlige forventes samarbeid mellom mange aktører både innenfor og utenfor en kommune. Jeg har i det foregående argumentert for hvorfor jeg mener samarbeid mellom barnevern og skole er viktig, det betyr ikke at jeg underkjenner samarbeide mellom andre instanser, eller at jeg ikke anerkjenner de forventningene som rettes mot både barnevern og skoler også fra andre aktører.

Oppgavens oppbygning

Jeg vil i kapittel to presentere en samarbeidsmodell som beskriver ulike grader av samarbeid og videre beskrive kompleksiteten i samarbeide ved hjelp av mål og tillit. Videre er det valgt en teoretiske forankringen i organisasjonsteorien som vil gi et bakteppe til å forstå og forklare hva som skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole. En del av dette vil være å gjøre rede for offentlige organisasjoners kompleksitet, mål og strategier og struktur. Før det videre presenteres henholdsvis et instrumentelt og institusjonelt perspektiv innenfor organisasjonsteorien: dette skal bidra til å ytterligere belyse problemstillingen.

I kapittel tre redegjør jeg for designet og metoden i undersøkelsen. Jeg har valgt et casedesign, hvor det er gjort en dokumentanalyse av kommunens planverk og kvalitative intervjuer av nøkkelpersoner i kommunen. Bakgrunn for valg av metode og andre metodiske betraktninger er grundig redegjort for her.

Funnene i undersøkelsen presenteres i kapittel fire. Kapittelet er todelt, hvor del en er presentasjon av funn fra dokumentanalysen og del to funnene fra intervjuene. Kapittelet avsluttes med en felles oppsummering av funnene i begge delundersøkelsene.

Funnene drøftes mot teori i kapittel fem og seks. Drøftingen er å anse som en helhet, men jeg har valgt å dele det i to kapitler fordi de drøfter på to ulike nivåer. Kapittel fem drøfter funnene mot samhandlingsmodeller, kompleksitet og utfordringer, mens kapittel seks trenger dypere inn i funnene og drøfter dem i både et instrumentelt og institusjonelt perspektiv. Avslutningsvis drøftes det om tverrfaglig samarbeid er løskoblet fra praksis.

I kapittel syv oppsummeres undersøkelsen opp mot problemstillingen. Videre er det gjort noen oppsummerende refleksjoner rundt svakheter ved undersøkelsen og veien videre.

Kap. 2 Teori

Innledning

Det anses som sentralt i denne oppgavene å klarlegge hva slags type tverrfaglig samarbeid som beskrives både i planer og praksis. I det følgende vil jeg derfor presentere en modell som viser ulike grader av samarbeid (Andersson, Ahgren, Axelsson, Eriksson og Axelsson, 2011). Videre beskrives kompleksiteten i tverrfaglig samarbeid i henhold til Vangen og Huxham (2012) med fokus på mål, tillit og kultur. Tverrfaglig samarbeid er komplekst og det er mange faktorer som kan påvirke hvordan det fungerer. For å forstå tverrfaglig samarbeid generelt og tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole spesielt anser jeg det som viktig å forstå skole og barnevern som organisasjoner og som en del av en større organisatorisk sammenheng. Derfor er organisasjonsteorien et viktig bakteppe i denne oppgaven.

Tverrfaglig samarbeid

Samarbeidsformer

Som utgangspunkt for å beskrive ulike typer og grader av samarbeid presenteres en internasjonal kunnskapsgjennomgang fra 2011 om samarbeid innenfor arbeidet med yrkesrehabilitering. Denne modellen identifiserte syv former for samarbeid med ulik grad av kompleksitet, intensitet og struktur. I praksis forekommer ofte disse samarbeidsformene i kombinasjon med hverandre. Selv om studien er gjort knyttet til samarbeid rundt yrkesrehabilitering anses den å ha relevans for denne studien. (Andersson et al., 2011).

Den enkleste formen for samarbeid som beskrives er *Informasjonsutveksling*. Det er når to eller flere som arbeider med den samme brukeren, utveksler informasjon muntlig, eller skriftlig. Hvis vi ser for oss samarbeidet mellom skole og barnevern, vil dette for eksempel være når barnevernet innhenter opplysninger fra skolen. Dette gjøres ofte skriftlig og skolen er lovpålagt å gi barnevernet opplysninger. Hvis vi snakker om en informasjonsutveksling, hvor også barnevernet skal gi opplysninger tilbake til skolen, så må dette i all hovedsak baseres på samtykke.

En indirekte form for samarbeid, hvor samarbeidet går gjennom en koordinator som samordner tiltakene inn mot brukeren kalles *Sakskoordinering*. Den nærmeste parallellen vi

har til dette her, er kanskje koordinator for individuell plan, hvor det er plukkes ut en, som i hovedsak har det koordinerende ansvaret, det er allikevel sjelden å tenke seg at ikke også samarbeidet foregår direkte mellom partene.

I tverrfaglige møte møtes profesjonelle fra ulike organisasjoner for å diskutere brukere de jobber med på hver sin kant. I denne sammenhengen vil det for eksempel kunne være møter hvor saksbehandler i barnevernet har møte med skolen for bidra fra hver sin kant med tilrettelegging av skolesituasjonen. I slike møter kan foreldre og barn/ungdommer være med, men de må ikke det (Andersson et al., 2011).

Tverrfaglige team skiller seg fra tverrfaglige møter ved at de som er involvert i samarbeidet jobber sammen kontinuerlig og over tid. De har felles brukere og de jobber med disse i team, ikke på hver sin kant. I Norge har vi for eksempel ulike ambulante team, som passer til denne beskrivelsen (Andersson et al., 2011). Reeves (2010, s. 4) beskriver seks nøkkel faktorer som han mener bør være tilstede for at tverrfaglige team skal kunne fungere. Det må være klare mål. Videre må teamet ha en felles teamidentitet og en felles forpliktelse, dette handler om at de som samarbeider i første rekke hører til i dette teamet, ikke i en annen organisasjon eller profesjon. For at det skal fungere forutsetter det klar rolle- og ansvarsfordeling og at teammedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre. Det vil kunne skape en integrert arbeidspraksis, der ingen medlemmer er viktigere enn den andre og fokuset er på hva teamet sammen kan utrette. Reeves (2010) omtaler disse nøkkelfaktorene som et slags ideal, og at å oppnå et samarbeid med alle disse faktorene tilstede er noen man kan jobbe mot.

Når det kommer til *partnerskap*, så har vi det når det foreligger en formell avtale mellom to eller flere organisasjoner, om at de skal samarbeide på tvers av organisasjonsgrensene. Ved at det foreligger overordnede planer om samarbeid i en kommune, som forplikter til samarbeid er en form for partnerskap. En annen form for partnerskap har vi når to organisasjoner lager en konkret avtale seg i mellom (Andersson et al., 2011). Graden av forpliktelse til avtalen vil kunne variere avhengig av på hvilket nivå den er besluttet (Vangen og Huxham, 2012, s. 71). Partnerskap beskrives som en samarbeidsform er relevant når man ikke oppnår full integrasjon, som for eksempel ved tverrfaglige team (Sullivan og Skelcher, 2002).

Samlokalisering er en måte å organisere tjenestene på som gir betingelser som fremmer et godt samarbeid, ved at tjenestene er lokalisert på samme sted (Andersson et al., 2011). Flere

kommuner i Norge har for eksempel ”Familiens hus”, som ofte er en samlokalisering av de ulike hjelpetjenestene innenfor barne- og familieområdet (Adolfson, Martiniussen, Moltu Thyrhaug og Warvik Vedeler, 2011). Innenfor rammen av denne oppgaven som handler om tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole, er samlokalisering ikke så relevant. Det er vanskelig å tenke seg en samlokalisering mellom disse to.

Dersom man tar økonomiske ressurser fra organisasjonene som skal samarbeide og lager en pott med penger som kan brukes til samarbeid, har man det som kalles *Felles budsjett*.

Organisasjonene har hvert sitt budsjett til sine kjerneoppgaver, men det er satt av penger til oppgaver som bør løse i fellesskap (Andersson et al., 2011)..

Kompleksiteten i tverrfaglig samarbeid

I denne oppgaven er tverrfaglig samarbeid definert på en måte som legger til grunn at det er flere yrkesgrupper som jobber sammen mot felles mål. Og de jobber med et helhetssyn på situasjonen, ved felles informasjonsinnhenting og analyse. Dette vil kunne utløse en merverdi, eller samarbeidsgevinst av samarbeidet (Glavin og Erdal, 2013; Huxham, 1996; Willumsen, 2012)

En slik samarbeidsgevinst kan ikke tas for gitt og dersom man søker å oppnå den krever det at man har fokus på selve samarbeidsprosessen (Vangen og Huxham, 2012). I det følgende vil jeg ha Vangens og Huxhams’ temabasert rammeverk som utgangspunkt for å presentere teori. Dette rammeverket er utviklet for å synliggjøre kompleksiteten og utfordringene i samarbeid. Det er ikke presise oppskrifter, men en form for veiledning som kan brukes som verktøy for en reflekterende praksis. Forfatterne skisserer mange temaer i denne rammen, som mål, ressurser, ansvar, tillit og ledelse. Denne listen er ikke uttømmende, den er fortsatt under utvikling og temaene er i flere tilfeller overlappende (Vangen og Huxham, 2012, s. 68-69).

I det følgende har jeg valgt å ha hovedfokus på temaene mål og tillit. Mål fordi denne oppgaven har et fokus på planer og mål er en vesentlig bestanddel i planer. Tillit har jeg valgt fordi det regnes som å være en av de mest grunnleggende forutsetningene for samarbeid (Vangen, 2003).

Mål

Når det er lagt til grunn at tverrfaglig samarbeid er når man jobber sammen mot felles mål, er mål en sentral faktor å se videre på. Vangen og Huxham problematiserer om det i det hele tatt er mulig å oppnå full enighet om mål. Dette fordi målene er på så mange nivåer. Det er mål for samarbeidet, mål for den enkelte organisasjon og mål for de enkelte personene som er involvert i samarbeidet (Vangen og Huxham, s. 69-70). Videre har Ødegård (2012) funnet at selv om målene blir eksplisitt uttalt, vil man ikke nødvendigvis tillegge dem samme mening. Dette kan blant annet relateres til at det er funnet organisasjonskulturelle forskjeller i hvordan ansatte i skole og ansatte i helse- og sosialsektoren, i utgangspunktet oppfatter samarbeid. Det kan være lurt å begynne med å synliggjøre og avklare hva som er de grunnleggende målene for det aktuelle samarbeidet (Vangen og Huxham, s. 69-70). I dette arbeidet er kommunikasjon og tillit en sentral faktor (Andersson et al., 2011).

Tillit

Både organisasjoner og profesjonelle trekker frem tillit som en viktig faktor i samarbeid. I følge Andersson et al. (2011) er tillit noe som tar lang tid å bygge opp, og det er viktig å ha kontinuitet mellom personer i samarbeidet. I følge Vangen og Huxham (2012) handler å bygge tillit om to ting. Avklare forventninger til samarbeidet og at partene er villige til å utsette seg for den risiko det er å samarbeide. Det å avklare forventninger betegnes i hovedsak om at samarbeidspartnerne ”vet og er enige om hvem som er involvert og med hvilken hensikt” (2012, s. 75). Tillit henger også sammen med forpliktelse. Det er viktig at det er avklart både hvilken grad av forpliktelse som er forventet og at deltakerne oppfyller denne graden av forpliktelse (Andersson et al., 2011). Å bygge og opprettholde tillit kan være vanskelig hvis det er ubalanse i maktforholdet. Ubalanse i makt kan man tenke seg at kan være en utfordring mellom barnevern og skole, blant annet fordi det er en lovregulert informasjonutveksling som går en vei. En slik maktubalanse kan ytterligere forsterkes gjennom et behov for å hevde egen organisasjons territorium. En slik revirtenkning kan også oppstå som en motreaksjon i en situasjon med ubalanse i maktforholdet, hvor den underlegne parten får et behov for å forsvare sitt revir. Dersom en organisasjon har fokus på egne interesser og hva egen organisasjon vil få ut av samarbeidet, så vil det naturlig nok være en hemmende faktor (Andersson et al., 2011). Dette kaller Axelsson og Axelsson (2012, s. 106) jurisdiksjon og handler om profesjoner og organisasjoners behov for kontroll over sitt virksomhetsområde. Dette handler om autoritet og status og derigjennom legitimitet.

Organisasjonsteori

Innledning

Barnevern og skoler er organisasjoner. En organisasjon er ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 13). Barnevern og skoler er igjen en del av en organisasjon, seksjon for utdanning og oppvekst, som igjen er en del av en organisasjon, X-kommune. Noen forfattere har trukket en parallell mellom organisasjonsmønsteret i offentlig sektor og en kinesisk eske, hvor den ene organisasjonen inngår i den andre (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik, 2009, s. 17). En kommune skal ivareta kommunens innbyggere innenfor et stort spekter av oppgaver, derunder utdanning (skole) og barnevern. Både skole og barnevern er regulert av nasjonale lover og retningslinjer, men også av kommunale regler og rammer. Både skole og barnevern er offentlige organisasjoner, det betyr at de er styrt av demokratisk valgt, politisk styre. Det gjør at verdier som åpenhet, innsyn, likebehandling, upartiskhet og forutsigbarhet er viktig og at overordnede verdier og retninger kan endre seg etter den politiske maktbalansen (Christensen, et al., 2009, s. 15). Dette gir oss komplekse organisasjoner som skal virke som brikkene de er i seg selv, men også som en del av en større enhet. Organisasjonsteorien prøver å forstå organisasjoner gjennom å se på hvordan og hvorfor organisasjonene fungerer som de gjør og hvilke konsekvenser denne organisasjonsatferden har (Greenwood, Oliver, Sahlin og Suddaby, 2008).

Jeg vil i det følgende gjøre rede for flere sider ved organisasjoner og organisering. Først vil jeg si noe om mål og strategier, altså hva som er organisasjonens hensikt og hvordan den tenker å oppnå det. Videre vil jeg si noe om organisasjoners struktur, altså hvordan de er bygget opp for å løse oppgavene sine. Videre vil jeg gjøre rede for et instrumentelle perspektivet på organisasjoner. Avslutningsvis vil jeg ta for meg et institusjonelt organisasjonsperspektiv og her trekke frem teorier knyttet til løskobling.

Mål og strategier

Når vi definerer en organisasjon mot at den skal realisere bestemte mål, så er målene langt på vei hensikten med organisasjonen. Målene er ofte satt sammen i målhierarkier, der formålet med organisasjonen er det øverste leddet. Formålet til seksjon for utdanning og oppvekst er at ”barn og unge i X skal ha trygge og gode oppvekstvilkår”. Formålet med skoler og barnevern som organisasjoner er bundet av juridiske forpliktelser i formålsparagrafene i Barnevernloven

(1992) og Opplæringsloven (1998). Formålene, kalles også kontinuerlige mål og beskriver ofte en ideell situasjon som det kan være vanskelig å nå, for eksempel at alle barn og unge i kommunen har trygge og gode oppvekstvilkår. Hvordan jobber mot det nedfelles i det videre målhierarkiet med hovedmål og delmål. Dette gjør at delmålene blir et middel til å nå hovedmålet og hovedmålene bidrar til oppnåelse av formålet med organisasjonene. På denne måten bidrar målene til at arbeidet får retning for den enkelt som arbeider i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 31-33).

For at dette skal fungere på en god måte forutsetter det at det er en klar og entydig sammenheng gjennom målhierarkiet. Jacobsen og Thorsvik (2007) tar til orde for at en slik sammenheng kanskje ikke en gang er mulig. Målhierarkiene i offentlig tjenesteyting er ofte kompliserte og kan være motstridende. Kommuner styres av folkevalgte politikere og de skal ivareta et stort antall oppgaver, som skal manøvreres mellom hensyn til økonomi, demokratiske verdier, juridiske bindinger og lokale rammer og prioriteringer (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 33-35).

En kombinasjon av kompliserte, motstridende og uoppnåelige mål vil kunne føre til målforskyvning, som betyr at de målene man prøver å nå er løst koblet til de offisielle målene (Christensen, et al., 2009, s. 101). Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 52) beskriver tre former for målforskyvning, suboptimalisering, overdreven regelfokusering og overmåling. Suboptimalisering er i følge Bolman og Deal (2012) at ”hver enkelt enhet satser på å nå sine egne mål og mister det overordnede målet av syne. Da blir innsatsen fragmentert, og yteevnen reduseres” (2012, s. 79). I denne sammenhengen kan man tenke seg at dersom det skjer en målforskyvning i forhold til skole og barnevern, så vil de miste fokus på hvordan de kan bidra til at alle barn og unge i kommunen skal ha gode og trygge oppvekstvilkår og heller fokusere på kjerneoppgaver innenfor sine virksomheter. En målforskyvning i retning av regelstyring vil i større grad handle om at organisasjonen blir opptatt av å tolke alle regler og retningslinjer korrekt, på en slik måte at den fleksibiliteten som trengs for å faktisk løse oppgavene forsvinner (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 52). Som eksempel på dette kan man trekke frem organisasjoner og ansattes behov for ”å ha ryggen fri”. At de skal ha dokumentert og fulgt alle regler, dersom det skulle komme en anklage om at jobben ikke er gjort godt nok. Den siste formen for målforskyvning er overmåling, i det ligger det at vi kan få en forskyvning fra mål som ikke så lett kan måles, til mål som kan måles. Mye av arbeidet som foregår i offentlige organisasjoner er kompleks tjenesteyting innenfor felt hvor det er vanskelig å måle, i alle fall

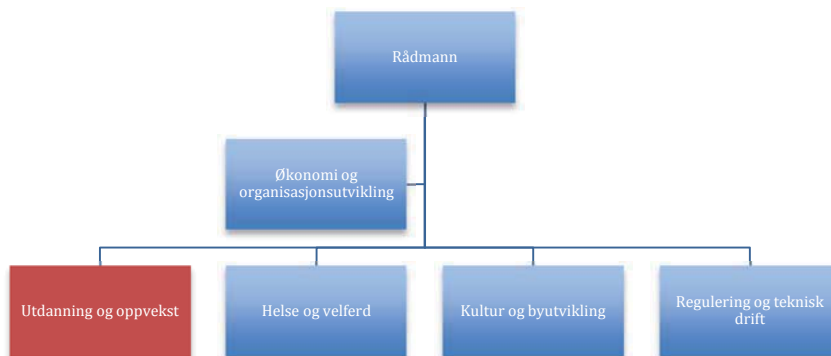
hvis man tenker måling som kvantitative indikatorer på jobben som gjøres. En forskyvning mot mål som lettere kan kvantifiseres kan fjerne innsatsen fra mål som er vanskelige å måle og ofte befinner seg høyere opp i målhierarkiet (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 53).

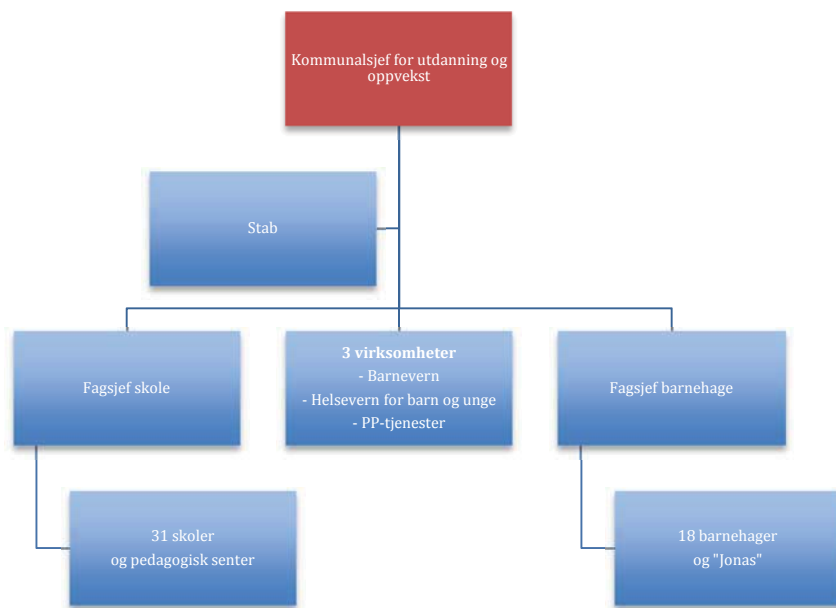
Struktur

Hvordan en organisasjon velger å nærme seg målene, gir grunnlaget for organisasjonens struktur. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 65-66). skal strukturen i hovedsak svare på tre spørsmål. Hvordan oppgaver skal fordeles i organisasjonen, hvordan oppgavene skal koordineres og hvordan beslutningsmyndighet og ansvar skal løses i organisasjonen. Det er denne oppsplittingen og spesialiseringen av oppgaver i ulike nivåer og seksjoner, samt samordningen av dem, som gir organisasjonens struktur.

Den vanligste samordningsformen i offentlige organisasjoner er hierarki. Det innebærer en vertikal samordning, hvor overordnet nivå bestemmer over og gir instruksjoner til underordnet nivå (Christensen, et al., 2009, s. 38)

Denne strukturen ser vi i kommunen som er undersøkt:





Her ser vi en hierarkisk struktur, hvor vi har en vertikal samordning der rådmannen er overordnet kommunalsjefen, kommunalsjefen er overordnet skolesjefen og virksomhetsleder for barnevern. Skolesjefen har virksomhetsledere på hver skole under seg. Videre ser vi også en horisontal spesialisering, hvor ansvaret for ulike oppgaver fordeles på ett nivå. I kommunen som er undersøkt ser vi at den er inndelt etter formåls-/sektorprinsippet, det betyr at vi har en sektor som har ansvaret for alle oppgaver innen for utdanning og oppvekst, mens en annen sektor, på samme nivå har ansvaret for helse og velferd. Ser vi ett nivå lenger ned ser vi at sektoren for utdanning og oppvekst på neste nivå er inndelt i skole, barnehage, barnevern, helsevern for barn og unge og pedagogisk-psykologisk tjeneste (Christensen et al., 2009, s. 37-39). Virksomhetsleder for barnevern, skolesjefen har virksomhetsledere på hver skole under seg.

Dette illustrerer det som ble nevnt tidligere i forhold til bildet på organisasjoner som en kinesisk eske, hvor den ene organisasjonen inngår i den andre.

Det instrumentelle perspektivet på organisasjoner

Organisasjonsteorien er en ganske ung teori som har utviklet seg fra Taylor og Ford som var industriledere og opptatt av å øke produksjonen og lønnsomheten, og gjorde det gjennom spesialisering av oppgaver og masseproduksjon. Gjennom Weber og hans byråkratimodell, hvor hensikten var å hindre korrupsjon og skape større upartiskhet ved å skille de administrative oppgavene fra makten. Til Mintzberg og hans fokus på strukturering, gjennom arbeidsfordeling, ansvarsfordeling og typiske organisasjonsformer. Alle disse hadde i

hovedsak fokus på strukturen i organisasjonene. Organisasjonene ble sett på som et instrument for å nå mål og tanken var derfor preget av en rasjonell konsekvenslogikk. Den bærende tanken var at bare menneskene i organisasjonen plasseres riktig i forhold til hverandre og får de rette instruksene, så vil organisasjonen nå målene sine. Hvis man skal forklare organisasjonsatferd innenfor et instrumentelt perspektiv vil hovedfokuset være å finne ut hva som er målene og hvordan mål-middel-forståelsen er i organisasjonen (Christensen et al., 2009, s. 33-34).

Som beskrevet over er utgangspunktet i det instrumentelle perspektivet preget av formålsrasjonalitet, hvor den valgte handlingen er tatt på bakgrunn av en oversikt over alternativene, og der man velger den optimale veien frem til målet. Christensen et al. (2009, s. 36) tar til ordet for at en slik fullstendig formålsrasjonalitet i liten grad er realistisk, særlig i komplekse offentlige organisasjoner. Det å ha oversikt over alle alternativer og kunne handle på bakgrunn av disse er vanskelig, eller umulig, når organisasjoner skal virke både som enheter, men også som del av en større helhet. De skal forholde seg til mål innenfor enheten, men også overordnede mål på utsiden av enheten. Dette gjør at organisasjonen må handle ut fra ufullstendig informasjon om alternativer og konsekvenser og vi har ikke en fullstendig rasjonalitet, men en begrenset rasjonalitet. I tråd med dette lanserte Herbert Simon begrepet administrativ man. Som betyr at man som ansatt handler innenfor spesialiserte, strukturelle rammer, og dette gir den ansatte en begrenset forståelsesramme og begrenset fokus. Dette skaper forutsigbarhet og stabilitet for den ansatte, men gir begrensinger i forhold til å se sine egne handlinger i et større perspektiv (Christensen et al., 2009, s. 36).

I det instrumentelle perspektivet ser man i all hovedsak ledelse som oppgave-, produksjon og strukturorientert. Den instrumentelle lederstilen beskrives å være målorientert, med en vertikal enveis kommunikasjon. Som tidligere nevnt er den bærende ideen her en rasjonell konsekvenslogikk (Christensen et al., 2009, s. 123).

Det institusjonelle perspektivet på organisasjoner

Det institusjonelle perspektivet vokste frem som en kritikk av synet på organisasjoner som rasjonelle. Dette er ikke et ensartet perspektiv, men snarere flere perspektiver som har det til felles at organisasjoner påvirkes av noe mer enn strukturen. Det institusjonelle perspektivet legger til grunn at organisasjonsatferden også påvirkes av, på den ene siden hva man er vant

til å gjøre og på den andre siden hva omgivelsene forventer (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll, 2014, s. 245).

Christensen et al. (2009, s. 9) deler det institusjonelle perspektivet i to, et kulturperspektiv og et myteperspektiv. Kulturperspektivet handler om de verdier og normer som er i organisasjonen og som sier noe om hva som er passende atferd som igjen styrer organisasjonsatferden. I et kulturperspektiv vil for eksempel barnevernets oppfatning av tverrfaglig samarbeid med skolen være avhengig av om dette er i tråd med barnevernets normer og verdier, og opplevelsen av hva som er passende.

Myteperspektivet har fokus på at organisasjonsatferd er avhengig av normer og verdier i organisasjonens omgivelser. Dette henger tett sammen med organisasjonens legitimitet, som vil være avhengig av hvordan den møter dette presset fra omgivelsene. I et myteperspektiv kan man tenke seg tverrfaglig samarbeid som en myte, eller et krav fra omgivelsene om hva som er riktig å gjøre og som dermed leder til legitimitet for organisasjonene, i dette tilfelle skole og barnevern (Christensen et al. 2010, s. 75; Eriksson-Zetterquist, 2009, s. 65).

I følge Christensen et al. (2010, s. 139) kjennetegnes et institusjonelt perspektiv med en medarbeiderorienterte og demokratiske lederstil. Den institusjonelle lederstilen er støttende mot de ansatte i forhold til oppgaver og funksjoner. Både kommunikasjonen og oppgaveløsning er preget av dialog og deltakelse og går like mye horisontalt som vertikalt.

Løskobling.

Eriksson-Zetterquist et al. (2014) sier at ”Når man ser nærmere på den formelle organisasjonen, viser det seg at strukturelle elementer som planer og det som deretter gjøres – aktiviteter – ofte er løst koblet til hverandre” (2014, s. 250). Det er dette som innenfor den institusjonelle teorien kalles løskobling. En slik løskobling betyr at det ikke er samsvar mellom det som etter planen skal gjøres og det som faktisk gjøres. Brunsson (2006, s. 14). sier at vi har en løskobling, eller etter hans begrep hykleri, når det i en organisasjon ikke er samsvar mellom snakk, beslutninger og handling. Det er i følge teorien to hovedårsaker til at organisasjonens struktur løskobles med praksis. Den ene er at organisasjonen opplever et institusjonelt press ved at omgivelsenes krav til hva som skal gjøres eller hvordan det skal gjøres, ikke er i tråd med organisasjonens interne krav. Kravet om tilpasning for å skape

legitimitet, gjør at organisasjonen hevder at den har tilpasset seg, uten at den har det. Dette kan også sies å være en konflikt mellom organisasjonens logikk om hva som er passende (kultur) og kravene fra omgivelsene (myter). Den andre grunnen er at organisasjonen møter interne, inkonsistente krav eller mål, altså krav eller mål som ikke kan oppnås samtidig (Boxenbaum og Jonsson, 2008, s. 78-81). Dette siste er i tråd med Brunsson (2006, s. 12/16) som sier at moderne organisasjoner møter mange krav. Mange av dem er sammenfallende, men de møter også krav som er inkonsistente, konkurrerende eller direkte motsetninger. Kravene handler både om hva organisasjonen skal gjøre, men også hvordan den skal gjøre det. Offentlige organisasjoner, som kommuner, har i følge Brunsson (2006) lang erfaring med motstridende krav.

Løskobling er ikke nødvendigvis en bevisst strategi, den er heller ikke å regne for utelukkende negativ. I følge Brunsson (2006) er løskobling eller hykleri organisasjoners svar på ulike dilemma, og å regne som en løsning, heller enn et problem. Løskobling fører til stabilitet og legitimitet i organisasjonen og at konflikt unngås, noe som igjen gjør organisasjonen motstandsdyktig. Det kan være et poeng for organisatorisk ledelse og andre som utøver innflytelse på organisasjoner å ha en bevissthet knyttet til at løskobling skjer eller kan skje. De tradisjonelle metodene vi har for å evaluere og fører tilsyn med organisasjonene vil vanligvis ikke avdekke dette, da de er for tett koblet på strukturen og planene (Brunsson, 2006, s. 16; Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 251).

Når vi har ulike teoretiske perspektiver, så gir de oss ofte ulike måter å nærme oss en problemstilling på som kan gi oss nyttig informasjon. Teoretiske perspektiver kan også være komplementære, og det betyr at vi bør se på en problemstilling fra alle perspektivene samtidig. Christensen et al. (2009) kaller dette å ha en transformativ tilnærming. Slik jeg forstår det kan man her trekke paralleller til Scott (2004, s. 8). Han legger til grunn at det institusjonelle perspektivet har mange røtter og har blitt utformet på ulike måter i de ulike fagtradisjonene. Videre sier han at institusjoner på ulikt vis er satt sammen av kultur-kognitive, normative og regulative elementer, som sammen med tilknyttede aktiviteter og ressurser fører til stabilitet og mening i det sosiale livet.

Disse elementene kan variere innenfor ulike institusjoner, men også over tid innenfor de samme institusjonene. Scott presenter disse elementene som tre pilarer, den regulative pilaren som består av lover, regler, kontroll og sanksjoner, den normative pilaren som inkluderer verdier og normer og den kultur-kognitive pilaren som er viktig for organisasjonens

legitimitet. Dersom vi legger et transformativt perspektiv eller Scotts perspektiv til grunn, så er organisasjonsatferden avhengig av mange faktorer og organisasjonen skal møte mange ulike krav, både når det kommer til struktur og rasjonelle faktorer, organisasjonens indre liv og krav fra omgivelsene.

Kap. 3 Metode

Innledning

Denne undersøkelsen er gjennomført som et casestudie, med en kombinasjon av en dokumentanalyse av kommunens planverk og intervjuer av fem ledere, for å svare på problemstillingen: *"Hva skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole?"*.

I det følgende vil jeg gjøre rede for hvilke metodiske valg jeg har tatt knyttet til denne oppgaven og hva som ligger til grunn for disse valgene.

I forhold til problemstillingen i oppgaven, som handler om hva som skal til for å skape tverrfaglig praksis, trenger jeg detaljert kunnskap om i hvilken grad nøkkelpersoner kjenner til planer og hvordan de eventuelt bruker disse for å skape tverrfaglig praksis mellom skole og barnevern. Videre trenger jeg å vite hvilke andre faktorer enn planer som har betydning for det tverrfaglige samarbeidet. I følge Johannesen, Tuft og Christoffersen (2010 s. 32) er kvalitativ metode egnet til forskning hvor man vil undersøke fenomener man vil forstå mer grundig og hvor man er ute etter hva slags mening respondentene legger i det som forskes på. På bakgrunn av dette anser jeg at en kvalitativ tilnærming er best egnet til å svare på spørsmålene i problemstillingen.

Casestudie

Videre tenker jeg at det er hensiktsmessig å velge et casedesign. Det betyr at det er "ett eller noen få tilfeller som studeres inngående" (Johannesen et al., 2010, s. 85) I denne sammenhengen vil et case være en kommune, i følge Yin (2007, i Johannesen et al., 2010, s. 86) kan man velge å operere med ett eller flere case. I denne oppgaven må jeg ta stilling til om undersøkelsen skal gjøres i en eller flere kommuner. Slik jeg ser det kan det være interessant og hensiktsmessig å gjennomføre undersøkelsen i to eller flere kommuner. På den måten kan man se på om det fremtrer noen likheter eller ulikheter. Ressursmessig vil det være krevende å gjennomføre og jeg mener at jeg ikke trenger å se to kommuner opp mot hverandre for å svare på problemstillingen. Jeg velger da å ha et enkeltcasestudie, men med flere analyseenheter. I følge Yin (i Johannesen et al., 2010) s. 86) er dette hensiktsmessig når man studerer en organisasjon. Man ser ikke bare på organisasjonen som en helhet, men også

som bestående av flere enheter. ”Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn og så videre)” (Johannesen et al., 2010, s. 88).

Denne oppgaven har to forskningsspørsmål hvor det ene handler om på hvilken måte samarbeid er omhandlet i kommunens planverk, og det andre om hvilke andre organisatoriske faktorer som har betydning for samarbeidet. Jeg anser at dette passer fint med et casedesign, hvor det fremheves at ”caseundersøkelser med fordel kan gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder for å skaffe mye og detaljert data” (Yin, 2007, i Johannesen et al., s. 86). I dette tilfellet anser jeg det derfor som hensiktsmessig å velge et casedesign og gjøre en todelt undersøkelse. Først gjennomføre en dokumentanalyse av de aktuelle planene, og så gjennomføre kvalitative intervjuer av nøkkelpersoner i kommunen.

Utvalg av case

Det ligger i det første forskningsspørsmålet at caset i denne oppgaven skal være en kommune. Jeg har valgt å gjennomføre undersøkelsen i kommunen hvor jeg jobber. Dette fordi jeg har kjennskap til og kunnskap om hvordan denne kommunen er bygd opp. Min tilknytning til kommunen vil kanskje også gjøre det lettere å få tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen.

Det første skrittet i forhold til å gjennomføre undersøkelsen i denne kommunen var å ta kontakt med kommunalsjefen for oppvekst, fortelle om prosjektet og få tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen her. Kommunalsjefen ga tillatelse til gjennomføringen av prosjektet.

Det kan oppstå noen problemstillinger knyttet til denne nærheten og tilknytningen mellom kommunen og meg som forsker. Det kommer jeg nærmere tilbake til, under ”Forskerens forforståelse” .

Dokumentanalyse

Kommunens planverk spiller en vesentlig rolle i denne oppgaven fordi jeg anser det som vanskelig å si noe om hvordan kommunen jobber med tverrfaglig samarbeid, uten å si noe om hvordan kommunale dokumenter omhandler dette. Derfor har jeg valgt å gjøre en

dokumentanalyse av kommunens relevante plandokumenter. Bergström og Boreus (2000, s. 13) har skrevet en bok om samfunnsvitenskapelig tekstanalyse. De beskriver ett eksempel hvor en regjering skal studeres. De sier om dette at det å studere tekster langt fra er det eneste som er relevant å studere hvis man skal forstå hvordan en regjering fungerer. Men at det er vanskelig å se for seg å studere hvordan regjeringen fungerer, uten å ta for seg deler av den omfattende tekstmengden som ligger til grunn for regjeringens arbeid. Dette mener jeg at er en betraktning som er direkte overførbart til denne oppgaven.

Dette bringer meg videre inn i den delen av dokumentanalysen som kalles ideanalyse. I følge Bratberg vil en slik analyse ofte ”bære med seg et mål om å forklare beslutninger eller atferd, ut fra et premiss om at ideer driver handling” (2014, s. 61). Altså at det er viktig å ta for seg dokumentene som ligger til grunn for det kommunale arbeidet fordi de ideene som legges til grunn i dokumentene er styrende for hvordan kommunen og de kommunale virksomhetene handler. Bratberg sier videre om ideanalyse at den kan ha flere hensikter. Det som er aktuelt her er å kartlegge hvilke ideer som er fremtredende i bestemte tekster. For at det som gjøres skal kunne kvalifisere til å være en dokumentanalyse, heller enn en gjengivelse av innhold, må det gjøres en analyse som forutsetter metodisk refleksjon og som er forankret i noe. Videre legger Bratberg vekt på at kartlegging også innebærer et element av sammenligning, hvor man ser tekster i relasjon til hverandre (2014, s. 60-61).

Utvalg av dokumenter

I følge Grønmo er det tre ting som er viktig når man forbereder datainnsamling. Det er først å avklare fokus, gjennom å prioritere tema og velge type tekster. Videre er det å finne teksten, og tilslutt er det å avtale adgang til bruk av tekstene (2004, s. 188).

Tema i denne sammenhengen er tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole og dokumentene som er relevante er derfor kommunens dokumenter som omhandler samarbeid, både på et generelt og overordnet nivå, men også mer spesifikt om barnevern og skole. Plan-, og dokumenthierarkiet i den aktuelle kommunen er i all hovedsak offentlig tilgjengelig og på den måten lett å få oversikt over. Videre står det i de ulike planene, i hva slags forhold de står til hverandre. Dette gjør det forholdsvis enkelt og oversiktlig å finne planene og dokumentene. Slik jeg ser det, er det ikke nødvendig å innhente eksplisitt tillatelse til å bruke tekstene så lenge de er offentlige dokumenter, men kommunalsjefen er informert om at

dokumentanalysen er en del av undersøkelsen. Når det gjelder virksomhetsplanene på en av skolene og i barneverntjenesten var disse ikke offentlig tilgjengelig. De har jeg fått tilsendt og tillatelse til å bruke av henholdsvis virksomhetsleder på skole B og barneverntjenesten.

Når det gjelder utvalg av planer har jeg tatt for meg kommunens planhierarki fra toppen. Øverst er *"Kommuneplanens samfunnsdel"*, som er kommunens overordnede plandokument. Den viser langsiktige mål, utfordringer og strategier for kommunen som organisasjon, men også kommunen som en samfunnsmessig helhet. Det er gjennom denne planen statlige og regionale myndigheters styring av kommunen kommer til uttrykk. Under denne planen følger *"Kommunedelplan for oppvekst"*, som igjen konkretiseres i *"Handlingsplan og budsjett for utdanning og oppvekst"*. De planene som ligger nærmest på virksomhetenes hverdag er virksomhetsplanene og her har jeg tatt for meg virksomhetsplanen for henholdsvis barnevern og skole A og B. I tillegg til disse plandokumentene har kommunen et dokument som heter *"Systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid"*. Det omhandler tverrfaglig samarbeid for seksjon for utdanning og oppvekst og er forpliktende for alle tjenester innen seksjonen.

Det er ingen andre som har påvirket mitt utvalg av dokumenter.

Praktisk gjennomføring av dokumentanalysen

Dokumentene ble i hovedsak lastet ned fra kommunens nettsider og skrevet ut, to av virksomhetsplanene ble tilsendt på mail og skrevet ut.

Om gjennomføring av datainnsamling sier Grønmo, "gjennomføringen av datainnsamlingen består av en systematisk gjennomgang av de tekstene som etter hvert velges ut for innholdsanalysen" (2004, s. 190). Grønmo (2004, s. 188) trekker frem tre elementer det er viktig å ha med i denne gjennomgangen, å foreta kildekritiske og kontekstuelle vurderinger, å velge ut og registrere relevant innhold og kategorisere det relevante innholdet.

I forhold til å være kritisk til kildene og oppmerksom på konteksten disse er skrevet i trekker Grønmo (2004, s. 190) frem at det er relevant å se på kildens tilgjengelighet, relevans, autensitet og troverdighet I dette tilfellet er kildene i hovedsak offentlig tilgjengelige og slik sett vurderes de til å ha en god tilgjengelighet. Når det gjelder relevans kobler jeg dette til problemstillingen min og til det ovennevnte, når man skal ta for seg hva som skal til for å

skape tverrfaglig praksis anser jeg det som vesentlig å se på hva det står om dette i de planene som legges til grunn for arbeidet. Når det gjelder de valgte dokumentenes relevans til oppgaven, har jeg gått ut fra kommunens planhierarki og i tillegg valgt et dokument som omhandler systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid. På denne måten mener jeg å kunne si at de valgte dokumentene er både tilgjengelige og relevante for studien. Når det gjelder autensitet og troverdighet anser jeg også dette som oppfylt, i kraft av at vi her snakker om offentlige dokumenter som omhandler en kommunes virksomhet.

Utvalget av tekster har ikke blitt utvidet, eller endret underveis.

I følge Grønmo (2004) er det noen elementer man skal være oppmerksom på, som kan svekke undersøkelsen. Det ene er at mitt perspektiv kan påvirke utvelgelsen av tekstene. Jeg anser ikke dette som en veldig stor risiko i dette tilfellet, da kommunens planhierarki er oversiktlig og forutsigbart. I tillegg er de ulike planenes forhold til hverandre tydeliggjort i planene, slik at det ville vært synlig dersom noe var utelatt. Dokumentet som ligger utenpå planene er også referert til i flere av de andre dokumentene. Videre trekkes begrenset kildekritisk og kontekstuell forståelse frem som ting som kan svekke undersøkelsen, og dette har jeg skrevet utfyllende om ovenfor. Jeg anser heller ikke dette til å svekke studien min nevneverdig, da disse offentlige dokumenter er tilgjengelige, relevante, autentiske og troverdige. Videre er de skrevet som planer og dokumenter for å styre kommunal virksomhet, og det er det som er dokumentenes kontekst. Hvorvidt det er ensartet hva planer er til for, vil jeg komme nærmere tilbake til senere i oppgaven.

Intervjuer

Johannesen et al. sier at kvantitative intervjuer blant annet egner seg i undersøkelser hvor man er ute etter menneskers oppfatninger og erfaringer. I tillegg gir det rom for å få fram kompleksitet og nyanser (2010, s. 136-137). Oppfatninger, erfaringer, kompleksitet og nyanser er viktige elementer å få tak i når undersøkelsen handler om hva som skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole. Det forskningsspørsmålet som søkes besvart gjennom intervjuene er: *"Hvilke organisatoriske faktorer har betydning for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole?"*.

Utvalg av informanter

I kvalitative studier er det ikke vanlig å trekke utvalget, men man gjør for eksempel et strategisk utvalg. I et strategisk utvalg finner man først ut hvilken målgruppe som er hensiktsmessige for undersøkelsen, videre må man gjøre et utvalg fra personer i målgruppen (Ryen, 2012, s. 106). I målgruppen til min undersøkelse finner jeg ansatte i kommunene, i oppvekstsektoren. Fordi jeg har et hovedfokus på det organisatoriske nivået, er det personer i ledende posisjoner jeg tenker er relevante for min undersøkelse. Den aktuelle kommunen har en kommunalsjef for oppvekstområdet. Innenfor oppvekst ligger alle skoler og barnehager, og hjelpetjenester som barnevern, helsevern for barn og unge og pedagogisk-psykologisk tjeneste. Hjelpetjenesten ledes av hver sin virksomhetsleder, henholdsvis skoler og barnehager har en skolesjef og en barnehagesjef. For å svare på problemstillingen i undersøkelsen anser jeg det som relevant å intervju kommunalsjefen for oppvekst, skolesjefen, virksomhetsleder for barnevern og virksomhetsleder for 2-3 skoler.

Når kommunen er valgt gir tre av informantene seg selv, da det er en kommunalsjef, en skolesjef og en virksomhetsleder for barnevern. Når det gjelder virksomhetsleder for skole er det mange å velge mellom. Det er totalt 32 skoler i kommunen. Jeg velger å se bort fra ungdomsskolene, da disse virksomhetslederne er tett på min egen arbeidshverdag, og det ville kunne påvirke intervjuene. I tillegg har jeg valgt å se bort fra private skoler og skoler som gir spesialiserte tilbud. Dette er ikke variabler som jeg går inn på i min undersøkelse og er derfor ikke relevante. Jeg sitter da igjen med et utvalg på 20 kommunale barneskoler. Når jeg har valgt to av disse har jeg lagt til grunn at det er hensiktsmessig at de er ulike av størrelse og at de er plassert henholdsvis sentralt og ruralt i kommunen. Det er ikke sentralt i undersøkelsen å se om det er ulikheter mellom skolene basert på størrelse og beliggenhet. Til det er også utvalget for lite, og det er gjort for å få en bredde i informasjonstilgangen.

Intervjuguide

I hovedsak kan en intervjuguide utformes på tre måter, avhengig av graden av struktur. Et ustrukturert intervju er uformelt og har åpne spørsmål. Et strukturert intervju har fastlagte spørsmål og tema, og ofte også fastlagte svaralternativer. Mellom disse finner man det semistrukturerte intervjuet, hvor man har fastlagte tema, ofte med underspørsmål, men hvor man beveger seg frem og tilbake i intervjuguiden avhengig av hva informanten forteller. I følge Johannesen et al. (2010, s. 137-139) kan semistrukturerte intervjuer gi en god balanse

mellom standardisering og fleksibilitet. Jeg anser det som viktig for å belyse problemstillingen at jeg får frem kompleksitet og nyanser. Videre er jeg opptatt av å kunne se svarene opp mot hverandre. Ikke for å gjøre en direkte sammenlikning, men fordi det kunne være interessant for problemstillingen å se om det kan være et mønster i svarene. På bakgrunn av dette anser jeg at semistrukturert intervju er mest hensiktsmessig. (Vedlegg 4).

Praktisk gjennomføring av intervjuene

Alle informantene fikk den første forespørselen om å stille som informant muntlig, enten gjennom telefonsamtale eller i møte. Alle informantene fikk videre informasjon om prosjektet på mail. Alle intervjuene ble foretatt på informantenes arbeidsplass. Alle informantene signerte samtykke erklæring før oppstart av intervjuet, hvor de ble informert om at de når som helst kan trekke seg fra prosjektet og i hvilken grad deres anonymitet vil være sikret i undersøkelsen. Intervjuene er gjennomført i perioden fra 26.10.15 til 09.11.15. Intervjuene varte fra 45 til 75 min. Alle intervjuer ble tatt opp på bånd.

Analyse av data

Etter å ha samlet inn data gjennom å ha funnet relevante dokumenter og gjennomført intervjuene gjenstår det å bearbeide data. I følge Johannesen et al., (2010) er første skritt i dette å redusere datamengden og lage et rammeverk, slik at innholdet kan legges frem på en forståelig måte. Analysearbeidet begynner ikke når datainnsamlingen er fullført, men løper parallelt med datainnsamlingen. Analysearbeidet er altså ikke mulig å skille ut som en egen fase i arbeidet. Når jeg har valgt å skille det ut her, er det for, og så langt som mulig å gjøre rede for de valg som er tatt i analyseprosessen. Dette kaller Malterud (2012, s. 101) intersubjektivitet og betyr at det er viktig at analysearbeidet både gjøres på en metodisk god måte, men at det også beskrives for leseren hvordan dette er gjennomført.

Denne oppgaven baserer seg på data fra både dokumenter og intervjuer. I følge Grønmo (2004, s. 245) kan man ha utgangspunkt i samme fremgangsmåte i analysen selv om kildene av data er ulike. I det videre vil jeg derfor først legge frem det som er felles for begge kildene, før jeg går mer spesifikt og konkret inn i analysen av henholdsvis dokumentene og intervjuene.

Når datamaterialet skal reduseres møter man et viktig metodisk spørsmål. Hva tar man utgangspunkt i for å skille hva som er viktig å ta med og hva som ikke er viktig? I metodelitteraturen fremheves viktigheten av det er de empiriske dataene som skal være styrende for de valgene man tar for å redusere materialet, at man er åpen for at dataene kan åpne for andre vinklinger og utganger enn det problemstillingen og forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i (Grønmo, 2004, s. 247-249).

Å velge en hensiktsmessig analysestrategi bør i følge Malterud (2012) ta utgangspunkt i problemstillingen. Hva er det man vil finne ut? Som tidligere nevnt er utgangspunktet for denne oppgaven å undersøke hva som skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole. Slik jeg ser det sammenfaller dette med hva Malterud (2012) kaller et eksplorerende formål. Når undersøkelsen har et slikt formål sier Malterud (2012, s. 102) videre at det er hensiktsmessig at analysen er tematisk. Det betyr at den har ulike deltemaer som bestanddeler i analysen.

I denne oppgaven har analysen av dokumenter og intervjuer dette som utgangspunkt. For å beskrive det konkrete analysearbeidet inn mot henholdsvis dokumentene og intervjuene har det allikevel vært hensiktsmessig å se det hver for seg.

Dokumenter

Å velge ut og registrere relevant innhold og kategorisere det relevante innholdet, har vært en sirkulærprosess. Første skritt i prosessen var å få en oversikt over dokumentene og i hvilken grad de inneholdt relevante data. Denne prosessen var tydelig styrt av problemstilling og forskningsspørsmålet: *"På hvilken måte er samarbeid omhandlet i kommunes planverk?"*.

Videre leste jeg alle dokumentene grundig og merket av de delene av dokumentene som handlet om samarbeid, utdanning og oppvekst og spesielt skole og barnevern. Så leste jeg disse delene grundig. Basert på denne gjennomlesingen utkrystalliserte det seg noen elementer som jeg mener det er viktig å se videre på for å besvare forskningsspørsmålet.

Disse elementene, som ble kategoriene i det videre analysearbeidet er:

- Hvilke begreper som blir brukt om samarbeid
- Konkretisering av innholdet i samarbeidet.
- Hvilken betydning samarbeidet tillegges.

For å systematisere materialet laget jeg en tabell (se eksempel fra tabell, vedlegg 1) med de ovennevnte kategoriene, samt nummerert plan og hvilket nivå planen er på. Jeg lagde også en rubrikk hvor jeg satt inn tekstutdrag som begrepet ble hentet fra. Denne tabellen er utgangspunktet for den videre analysen.

For å belyse mulige sammenhenger i materialet har jeg i flere av tilfellene valgt å bruke tabeller, for å gi en lettfattelig presentasjon av funn sett i relasjon til hverandre. I følge Grønmo (2004, s. 265) er tabeller viktige hjelpemidler for tydeliggjøre funn for leseren. Den første tabellen (4.1) viser i hvilket omfang begreper knyttet til samarbeid er brukt, hvilke begreper det er og i hvilke planer de brukes. Den andre tabellen (4.2) er basert på det samme tallmaterialet, men her med planene som utgangspunkt. I hvilken grad samarbeidet er konkretisert er basert på funnene som er satt inn i tabellen, som nevnt over. Det samme er funnene som er satt inn i tabell 4.3 som viser hvilken betydning samarbeidet tillegges og i hvilken plan. Ved å gjøre det på denne måten mener jeg at jeg har belyst alle sidene ved forskningsspørsmålet: *”På hvilken måte er samarbeid omhandlet i kommunens planverk?”* Jeg har funnet antallet ganger samarbeid er nevnt, at det brukes ulike begrep og hvilke begrep som brukes. Videre har jeg funnet i hvilken grad og hvordan samarbeidet konkretiseres og hvilken verdi det tillegges.

Intervjuer

Det første skrittet i den videre jobben med intervjudataene var å transkribere intervjuene sin helhet og jeg gjorde transkriberingen selv.

Gjennom å ha gjennomført intervjuene, transkribert dem og senere lest dem begynner jeg å bli kjent med hovedinnholdet i datamaterialet, men det er fortsatt omfattende og uoversiktlig. Jeg velger som neste skritt å gjennomgå materialet og gjøre en deskriptiv koding. I følge Grønmo (2004, s. 247) er det en klassifisering basert på å beskrive de viktigste innholdselementene i materialet.

Kodingen gjennomføres manuelt, ved å lese gjennom dokumentene nøye, markere ut tekstpassasjer og gi dem en kode i forhold til hva dette handler om. Eksempler på koder er *”hva er tverrfaglig samarbeid”*, *”personfaktor”* og *”rammer”*. Jeg får 21 koder etter å ha kodet ett

intervju og supplerer med to og tre nye pr. intervju jeg koder etter det, med unntak av det siste hvor jeg bare gjør bruk av de kodene jeg har. Totalt sitter jeg igjen med 28 koder.

Videre ser jeg at flere av kodene omhandler noe av det samme, og jeg velger å sette disse sammen og finne begrep som kan gi mening i forhold til hele innholdet. Dette er i følge Grønmo (2004) kategorisering og betyr at man lager en samling av flere koder, basert på egenskaper ved disse (Grønmo, 2004, s. 248). Dette er et møysommelig arbeid. Kodene skal bli til kategorier, men noen koder passer i flere kategorier og etter hvert som jeg jobber med materialet blir kategoriene omformet flere ganger.

På samme måte som i dokumentanalysen benytter jeg tabell som verktøy for meg selv, for å systematisere data. Her setter jeg ulike kategorier som jeg anser at har sammenheng i samme tabell, og tar ut tekstutdrag fra intervjuene og setter dem i de kategoriene hvor jeg synes de passer. I første omgang får jeg mange tekstutdrag som passer i flere kategorier. I følge Ryen (2002) vil det å plassere mange enheter i flere kategorier kunne undergrave verdien av kategoriseringen. Jeg utarbeider derfor nye kategorier og nye tabeller etter hvert som jeg bearbeider data og får knyttet det til teori (se eksempel fra tabell, vedlegg 2). Dette beskriver Grønmo (2004, s. 246) som en prosess med impresjonistisk preg, ved at man møter datamaterialet med åpenhet, men at man gradvis beveger seg mot en dypere innsikt og forståelse etter hvert som man bearbeider og kommer dypere inn i materialet. Jeg prøver i denne fasen å ha fokus på at jeg ikke skal tilpasse data til kategoriene, men kategoriene til data.

Den første kategorien som trer tydelig frem er den som handler om hva tverrfaglig samarbeid er som begrep, hva det inneholder i praksis og hva man oppnår. Dette er å regne for et bakteppe i forhold til å svare på forskningsspørsmål to, som er: *"Hvilke organisatoriske faktorer har betydning for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole?"* På bakgrunn av dette forskningsspørsmålet så er det de organisatoriske faktorene som har hatt fokus både i undersøkelsen, men også i analysearbeidet.

Slik jeg tolker funnene får jeg til slutt to hovedkategorier, i tillegg til tverrfaglig samarbeid som bakteppe. Den ene beskriver hvilke rammer og styringssignaler som påvirker det tverrfaglige samarbeidet og den andre hva som skal til for at rammene skal bli praksis. Som underkategorier under "Rammer og styringssignaler" finner jeg, "Organisering av tjenestene",

”Ressurser”, ”Planer”, ”Samordningsstrategier” og ”Betydningen av rapportering”.

Underkategoriene til ”Fra rammer til praksis” er ”Å styre etter planer”, ”Hvordan formes praksis” og ”Holdninger til barnevernet”. Jeg anser at disse kategoriene vil være relevante for å svare på både forskningsspørsmålet: *”Hvilke organisatoriske faktorer har betydning for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole”* og problemstillingen: *”Hva skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole?”*.

Ved gjennomgang av intervjuene etter at tekstutdrag er plassert i henhold til kategoriene, finner jeg at det gjenstående materialet i hovedsak kan plasseres i tre kategorier. Faktorer på system nivå, faktorer på relasjons nivå og eksempler som informantene har brukt som ikke handler om tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole. Begge de to første kategoriene er relevante for å forstå det tverrfaglige samarbeidet, men ikke innenfor rammen av denne oppgaven.

Forskningsetikk

I følge Johannesen et al., (2010, s. 91-92) kan de forskningsetiske retningslinjene oppsummeres i tre hensyn. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. Det første hensynet handler om at informantene deltar i undersøkelsen etter et informert samtykke, at de ikke verken formelt eller uformelt føler noe press for å delta i undersøkelsen. Og at de har mulighet til å trekke seg, hvis de ønsker. I denne undersøkelsen er dette ivaretatt ved at informantene mottok informasjon om bakgrunnen og formålet med undersøkelsen i forkant både muntlig og skriftlig (vedlegg 3). Før intervjuet startet skrev alle informantene under på et samtykkeskjema, hvor det også sto eksplisitt at informanten når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen, uten å oppgi noen grunn. I tillegg er tre av informantene i undersøkelsen ikke sikret anonymitet i undersøkelsen, da de har en posisjon som det bare er en av i kommunen. Kommunen vil ikke bli navngitt i undersøkelsen, men det er kjent for mange at jeg gjør undersøkelsen her. De tre dette gjelder er informert om dette og har eksplisitt samtykket til at informasjonen kan publiseres selv om de kan identifiseres i kraft av sin posisjon i kommunen. Alle informantene innehar en lederposisjon i kommunen, det er ingen grunn til å tenke seg at de vil føle seg presset til å delta i undersøkelsen eller ville oppnå goder ved å gjøre det. En siste ting jeg vil trekke frem under dette punktet knytter jeg til retten til autonomi og at dette også ivaretas ved å sikre at informantene blir korrekt gjengitt. At den

informasjonen de gir ikke blir tatt ut av en sammenheng på en slik måte at det får en annen betydning og at informasjonen brukes i den hensikten den er innhentet til. Når det gjelder hensynet til privatlivets fred, så er ikke undersøkelsen av en slik art at informantene må svare for noe i sitt privatliv. Undersøkelsen dreier seg utelukkende om deres yrkesutøvelse. I tillegg dreier undersøkelsen seg lite om hvordan de spesifikt utøver sin yrkesrolle, mer om deres generelle tanker og vurderinger omkring temaet. På bakgrunn av dette er det heller ingen grunn til å tro at informantene kunne ta skade av undersøkelsen.

Undersøkelsen er søkt om gjennomført, og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD (vedlegg 5)

Forskerens forforståelse

”Ingen av oss møter verden forutsetningsløst, og vår bakgrunn – både personlig og faglig – vil være en del av prosessen med å etablere kunnskap. Noe kan formuleres språklig, men mye er intuitiv kunnskap som virker styrende på forskningsprosessen uten at vi er klar over det” (Johannesen et al., 2011, s. 55).

Som nevnt i innledningen er jeg barnevernspedagog med erfaring fra arbeid i barnevern, men også fra sosialfaglig arbeid i skolen. Det er det som har vekket min interesse for problemstillingen. Det har også gitt meg et perspektiv som tilsier at barnevern og skole burde samarbeide tettere, at det burde være mulig å få til og at det ville kunne gi stor effekt for de svakeste barna og familiene. Selv om jeg er klar over at dette er min forforståelse og at jeg må etterstrebe å være nøytral både i innsamling og analyse av data, så vil jeg ikke kunne løsrive meg totalt. Både datainnsamling og analyse vil kunne være påvirket av dette. Som jeg tidligere har vært inne på i kunnskapsgrunnlaget til oppgaven, så er denne oppfatning av samarbeid mellom barnevern og skole ikke en oppfatning jeg er alene om. Det gjør det mindre problematisk enn om jeg hadde hatt en mer paradoksal tilnærming.

I analysen av intervjuene opplevde jeg at jeg først gjerne ville tilpasse data til kategorier jeg synes passet til problemstillingen. Kravet til intersubjektivitet, ved å skulle gjøre rede for fremgangsmåten i metoden gjorde at jeg var nødt til å begynne på nytt. Jeg tok for meg empirien igjen og gjorde en koding og kategorisering som beskrevet tidligere.

Undersøkelsen er gjennomført i den samme kommunen og i samme seksjon som jeg er ansatt, innenfor et felt jeg kjenner. Det kan være en fordel, i det at jeg vet hvordan kommunen er organisert, jeg kjenner de ulike fagfeltene. Informantene har kanskje en tillit til meg fordi jeg er ”innenfra”. Jeg har ingen personlige relasjoner til noen av informantene, men jeg vet hvem de er og de fleste av informantene vet hvem jeg er. Siden alle informantene er plassert høyere enn meg i det kommunale hierarkiet, er det ingen av dem som verken risikerer noe eller kan oppnå goder ved å svare taktisk. Jeg gjorde et valg i forhold til utvalg av informanter for å minimere nærheten og det var å ikke bruke virksomhetslederne på ungdomsskolene til informanter. Disse har jeg et nærmere forhold til gjennom jobben og ville i flere tilfeller hatt konkrete samarbeidserfaringer med dem. I undersøkelsen er ingen av informantene valgt ut på bakgrunn av person, de er alle valgt ut på bakgrunn av hva slags posisjon de har i kommunen.

Reliabilitet og validitet

Undersøkelsens pålitelighet eller reliabilitet er i følge Johannesen et al., (2010, s. 229) knyttet til hvilke data som brukes, måten de er samlet inn på og hvordan de bearbeides. Det er noe paradoksalt ved å skulle måle kvaliteten på kvalitativ forskning med positivistiske kvalitetskriterier, som reliabilitet og validitet i utgangspunktet er. I følge Ryen (2002, s. 176) er de i konflikt med det konstruktivistiske synet som ofte ligger til grunn for kvalitativ forskning. For å styrke påliteligheten til forskningen er det i følge Johannesen et al., (2010, s. 30) to ting du kan gjøre. For det første bør man gi en inngående beskrivelse av konteksten. I denne undersøkelsen er det forsøkt gjort ved å gi en utfyllende beskrivelse av kommunen, informantene, samt forskerens forforståelse. For det andre bør man gi en åpen og detaljert beskrivelse av forskningsprosessen. Dette er forsøkt gjort gjennom hele dette kapittelet, med særlig vekt på detaljer rundt valg av metode, utvalg av dokumenter og informanter og beskrivelse av analyseprosessen.

I følge Grønmo (2004, s. 221) er validiteten høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen fører til data som er relevante for problemstillingen. Høy validitet forutsetter at både universet av enheter og de ulike begrepene i studien blir definert på en systematisk måte, så vel teoretisk som operasjonelt, at det er godt samsvar mellom de teoretiske og operasjonelle definisjonene, og at valget av metoder for utvelgning av enheter og innsamling av data er godt tilpasset disse definisjonene” (Grønmo, 2004, s. 221). Jeg anser funnene i denne undersøkelsen som gyldige opp mot problemstillingen som er: *”Hva skal til*

for å skape tverrfaglig praksis mellom skole og barnevern?” og forskningsspørsmålene: ”På hvilken måte er samarbeid omhandlet i kommunens planverk?” og ”Hvilke organisatoriske faktorer har betydning for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole?”. Dette gir i tilfelle en intern validitet, ved at undersøkelsen har gitt svar på det den hadde intensjoner om å gi svar på (Grønmo, 2004, s. 233).

Den eksterne validiteten som handler om i hvilken grad funnene i undersøkelsen er overførbare til andre utvalg og situasjoner vil jeg problematisere litt mer (Grønmo, 2004, s. 233).

Undersøkelsen har få informanter. På bakgrunn av at undersøkelsen er gjennomført i en kommune vil ikke undersøkelsen automatisk ha gyldighet i andre kommuner. Videre er utvalget for lite til å kunne gjøre relevante sammenlikninger om hvordan henholdsvis barnevern og skole som organisasjoner forholder seg til problemstillingen. Undersøkelsen anses likevel å ha ekstern validitet knyttet til at hvordan rammer og styringssignaler blir eller ikke blir til praksis er komplekse prosesser. Dette er trolig overførbart til andre kommuner, andre offentlige organisasjoner, organisasjoner i sin helhet og tverrfaglig samarbeid også mellom andre aktører enn barnevern og skole.

Kap. 4 Presentasjon av funn

I denne oppgaven er problemstillingen *”Hva skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole?”*. For å svare på dette er det gjennomført en todelt undersøkelse, med hvert sitt forskningsspørsmål. Funnene vil i det følgende bli presentert i to hoveddeler. Den første delen er basert på dokumentanalyse av kommunens planverk og svarer på forskningsspørsmålet *”På hvilken måte er samarbeid omhandlet i kommunens planverk?”*. Del to er en presentasjon av funnene fra intervjuene som er gjennomført og de svarer på forskningsspørsmålet *”Hvilke organisatoriske faktorer har betydning for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole?”*

Avslutningsvis vil jeg gi en oppsummering av funnene i forhold til begge forskningsspørsmålene, sett opp mot problemstillingen: *”Hva skal til for å skape god tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole”*.

På hvilken måte er samarbeid omhandlet i kommunens planverk?

Som nevnt i metodekapittelet er det gjort en dokumentanalyse av det aktuelle planverket i kommunen. Planene er en del av et planhierarki, hvor den ene planen er overordnet den andre. Øverst i planhierarkiet ligger *”Kommuneplanens samfunnsdel”* (plan 1). Den er utformet for en tolvårsperiode og viser langsiktige mål, utfordringer og strategier for kommunen som organisasjon, men også kommunen som en samfunnsmessig helhet. Det er gjennom denne planen statlige og regionale myndigheters styring av kommunen kommer til uttrykk. Under denne ligger *”Kommundelplan oppvekst”* (plan 2). Denne tar for seg de områdene som handler om oppvekst, den går over en elleveårsperiode og er vedtatt av bystyret. Den neste planen er *”Handlingsplan for utdanning og oppvekst”* (plan 3). Denne planen går over en periode på tre år og legger også grunnlaget for budsjettet til de ulike virksomhetene. De planene som ligger tettest på virksomhetene, og som skal beskrive mål og tiltak på virksomhetsnivå, er virksomhetsplanene. De virksomhetsplanene som er tatt med i analysen, er planer tilknyttet de virksomhetene hvor det også er gjennomført intervjuer, henholdsvis skole A og B og barnevernet (plan 4, 5 og 6). I tillegg er dokumentet *”Systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid”* (plan 7) tatt med i analysen. Dette dokumentet omhandler tverrfaglig samarbeid innenfor seksjonen for utdanning og oppvekst, og er forpliktende for alle

virksomheter innad i seksjonen. Dette dokumentet er administrativt og politisk forankret og vedtatt i bystyret.

Når det gjelder samfunnsdelen i kommuneplanen, er det bare det som gjelder oppvekstområdet som er tatt med. Videre i planene innenfor seksjon for utdanning og oppvekst er det fokusert på samarbeidet mellom skole og barnevern.

Analysen har hatt som utgangspunkt å gjøre rede for hvilke begreper som blir brukt om samarbeid i planene. Om og i tilfelle hva slags innhold og konkretisering av begrepet som blir gitt, og til slutt hva slags betydning eller verdi som tillegges samarbeidet i planene.

Samarbeid som begrep

Gjennom de ulike planene fra de overordnede og i virksomhetsplanene omtales samarbeid med ulike begreper totalt 25 ganger, med totalt elleve ulike begreper.

De fordeler seg på denne måten:

Begrep:	Antall ganger brukt:	I plan nr:
Samarbeid	5	1, 2, 3, 7
Tverrsektorielle samarbeidsstrukturer	1	1
Tverrfaglig samarbeid	9	2, 3, 5, 6, 4
Tverrfaglig og tverrsektoriell innsats	3	2, 3, 7
Tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid	2	2,
Tverrfaglig og forpliktende samhandling	1	3
Tverrfaglig og tverretatlig samarbeid	1	7
Tjenester som er samordnet	1	7
Tverrfaglige møter	1	7
Samarbeidsmøter	1	7

Bruken av ulike begreper kan bety at det er ulike former for samarbeid som beskrives. Det er også en mulighet for at det brukes ulike begreper om tverrfaglig samarbeid som foregår innad i en etat eller sektor, eller om det foregår tvers av etater/sektorer. Dette kan allikevel ikke

forklare omfanget av begreper som er brukt. Vi ser videre i tre av tilfellene at begrepene tverrfaglig og tverrsektorielt/tverretattlig er koblet sammen, men på ulike måter.

Som tidligere nevnt representerer planene ulike nivåer i planhierarkiet. "Kommuneplanens samfunnsdel" er på nivå en, "Kommunedelplan oppvekst" er nivå 2, "Handlingsplan for utdanning og oppvekst" er nivå 3 og de tre virksomhetsplanene er alle på nivå 4. Systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid er ikke egentlig en plan, men et dokument som er forpliktende for alle virksomhetene, dette har jeg kalt nivå 5. At det er ulik begrepsbruk i de ulike planene er kanskje naturlig når de representerer ulike nivåer, men det forklarer ikke at begrepene varierer innad i den samme planen. Vi ser dette i tabellen under:

Plan:	Antall ganger "samarbeid" nevnt	Antall begrep brukt:
Kommuneplanens samfunnsdel (1)	2	2
Kommunedelplan oppvekst (2)	6	4
Handlingsplan for utdanning og oppvekst (3)	4	4
Virksomhetsplan, skole A (4)	5	2
Virksomhetsplan, skole B (5)	1	1
Virksomhetsplan barnevern (6)	1	1
Systemer og rutiner for tfs (7)	6	6

Å bruke mange ulike begreper bør ikke være problematisk i seg selv, men det kan by på utfordringer dersom begrepene ikke blir gitt mer spesifikt innhold.

Når vi ser på planene 4 og 5, så er dette virksomhetsplaner for henholdsvis skole A og B. Her er samarbeid, med begrepet tverrfaglig samarbeid nevnt en gang i hver plan. Virksomhetsplan for barneverntjenesten (plan 6) nevner samarbeid seks ganger og med seks ulike begreper.

Konkretisering av begrepet samarbeid

Begrepene som er brukt om samarbeid, står flere ganger i planene uten at det står noe mer konkret om hva innholdet i samarbeidet bør være. Videre er det slik at når begrepet er mer utfyllende beskrevet, kan det i flere tilfeller likevel anses å være lite konkret.

I plan 1 står det for eksempel at som en strategi for at ”barn og unge i kommunen har trygge og gode oppvekstvilkår” så skal det ”etableres nye samarbeidsstrukturer som er tverrsektorielle”. Når dette konkretiseres i hva kommunen kan gjøre, så er det: ”samordne og gi tidlig hjelp til barn, unge og familier” og ”ta ansvar for å involvere de fleste samfunnssektorer”.

I plan 2 er det gjort en tydeligere konkretisering ved at det er en strategi å ”gjennomføre tverrfaglig og tverrsektoriell innsats i alle virksomheter som yter tjenester til barn og unge”. For å få til dette må ”tverrfaglig tenkning og rutiner være innarbeidet og forankret i alle virksomheter” og ”alle virksomheter innenfor oppvekst har kunnskap om hverandres lovgrunnlag og kompetanse”.

Vi ser noe av det samme i plan 3 ”bedre tverrfaglig og tverrsektoriell innstas i arbeidet i alle virksomheter med barn og unge” er en av fem punkter for å nå målet om at ”barn og unge har trygge oppvekstvilkår”. Dette blir konkretisert som ”å gjennomgå og følge opp *systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid*” og ”arbeide systematisk med å gi veiledning og kompetanse”.

I planene 4 og 5, virksomhetsplanene for skole, er tverrfaglig samarbeid nevnt en gang i hver plan, og med konkretiseringene ”videreføre gode rutiner i forhold til praksis angående tverrfaglig samarbeid” og ”økt møtefrekvens i tverrfagligteam”.

I plan 6, virksomhetsplan for barneverntjenesten, er innholdet i samarbeidet konkretisert som å ”delta i tverrfaglige møter”, ”gjennomgå og følge opp *systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid*” og ”delta og bidra i tverrfaglig samarbeid med andre tjenester etter fastsatt plan”.

Når vi kommer til plan 7, som er ”systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid” ser vi mer konkretisering og gitt innhold. Tverrfaglig samarbeid er beskrevet som en ”arbeidsmetodikk”. Videre blir begrepet definert som:

”En samling om felles mål. Dette forutsetter en felles stillingstagen og en integrasjon av andre faggruppers grunnlag og viten. Aktørene i det tverrfaglige samarbeidet må være i stand til å representere den tverrfaglige gruppas synspunkter og ikke først og fremst egen ”hjemmeorganisasjon”. Dette gir mulighet for helhetssyn i saken”.

I dette dokumentet beskrives det tverrfaglige møtet i hovedsak til å være tre ting. Tverrfaglige møter som er på hver skole, tverrfaglig samarbeid på nivå 2, hvor lederne for hjelpetjenestene møter sammen med kommunalsjefen. Saker blir løftet til nivå 2 dersom man ikke kommer til enighet på nivå 1. Den siste samarbeidsformen som beskrives er ansvarsgruppemøter, som er basert på enkeltsaker og hvor de som er involvert i saken møter. Videre er det definert hvor mange tverrfaglige møter som skal avholdes på skolen hvert år og hvilket mandat disse møtene skal ha.

Verdien eller betydningen av samarbeid

I flere av planene gis samarbeid verdi eller betydning, dette ser vi tabellen under:

Plan:	Verdi/betydning:
Kommuneplanens samfunnsdel (1)	-
Kommunedelplan oppvekst (2)	Suksessfaktor Viktig Kritisk suksessfaktor
Handlingsplan for utdanning og oppvekst (3)	Viktig element Riktig og målrettet bruk av ressurser Betingelse for å nå målet
Virksomhetsplan, skole A (4)	En forutsetning for gode tilbud til innbyggerne i kommunen
Virksomhetsplan, skole B (5)	-
Virksomhetsplan barnevern (6)	-
Systemer og rutiner for tfs (7)	Kjerneoppgave Kvalitetsmål

Som vi ser av tabellen er ordene som brukes om verdien/betydningen av samarbeid positivt ladet, og angir samarbeid i ulike former som avgjørende for å nå målene i planene. Det at

noen av planene ikke eksplisitt har beskrevet samarbeid med en verdi/betydning betyr ikke at det kan trekkes en slutning om at det ikke anses å ha verdi.

Når det gjelder virksomhetsplanene for skole (plan 4 og 5) står det i begge planene at ”tverrfaglig og tverrsektoriell innsats” er strategier for å nå målet ”barn og unge har trygge og gode oppvekstvilkår”. Ingen av virksomhetsplanene for skole betoner samarbeidet med noen verdi utover dette.

Plan 6, som også er en plan på virksomhetsnivå for barneverntjenesten, beskriver tverrfaglig og tverretatlig samarbeid som en kjerneoppgave. Videre beskrives det som lovfestet i Lov om barneverntjenester § 1-4, som et av flere kvalitetsmål.

Oppsummering

Undersøkelsen viser at kommunen har planfestet tverrfaglig samarbeid fra overordnede planer ned til virksomhetsplaner. Planene er både politisk og administrativt forankret.

Videre viser undersøkelsen at samarbeid omtales i alle planene. Det brukes mange ulike begreper for å beskrive samarbeidet, både i de ulike planene, men også internt i de samme planene. Som nevnt kan dette bety at man ønsker å beskrive ulike elementer, men det kan også være at kommunen ikke har et bevisst og avklart forhold til hvilket/hvilke begreper det er formålstjenlig å bruke. Undersøkelsen viser videre at planene i liten grad konkretiserer begrepet samarbeid, eller sier noe spesifikt om hva det skal inneholde. Det å ikke ha et bevisst og avklart forhold til begrepsbruken og innholdet i begrepene kan være problematisk fordi det kan bety en mangel på rød tråd fra overordnede planer og nedover til virksomhetsplanene og det kan gi et stort rom for tolkning.

Dette er likevel ikke hele bildet, for plan 7, ”Systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid”, som er et dokument som er forpliktende for alle virksomheter innenfor seksjonen for utdanning og oppvekst, både definerer begrepet tverrfaglig samarbeid og angir en frekvens på tverrfaglige møter. Siden denne ligger på utsiden av planverket og er forpliktende for alle virksomheter kan man tenke at den kan bidra til å konkretisere innholdet i det tverrfaglige samarbeidet noe. Når det kommer til begrepsmangfold, så bruker også dette dokumentet flere ulike begreper uten å spesifisere i hvilken grad det er forventet likt eller ulikt innhold i forhold til disse begrepene.

Videre viser undersøkelsen at betydningen av samarbeid tillegges betydelig verdi i planene. Det blir beskrevet som ”viktig”, ”en kritisk suksessfaktor”, ”en forutsetning” og lignende. Noe som gjør at tverrfaglig samarbeid beskrives som noe helt nødvendig for å nå målene.

Hvilke faktorer på organisatorisk nivå har betydning for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole?

Som nevnt i innledningen til dette kapittelet er det i hovedsak intervjuene i undersøkelsen som er grunnlaget for å svare på forskningsspørsmålet; ”*hvilke organisatoriske faktorer har betydning for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole*”. Først vil jeg presentere funn knyttet til hvordan informantene beskriver tverrfaglig samarbeid. Dette er et viktig bakteppe, når det videre vil bli gjort rede for hvilke organisatoriske faktorer som har betydning for det tverrfaglige samarbeidet. Disse funnene vil bli presentert delt i to hovedkategorier, ”rammer og styringssignaler” og ”fra planer til praksis”.

Hva er tverrfaglig samarbeid?

Det første jeg vil presentere er sitatet som ligger til grunn for tittelen på denne oppgaven. På spørsmål om hva han legger i begrepet tverrfaglig samarbeid og hvorfor det er viktig, svarer kommunalsjefen:

”Menneskene som vi kan kalle brukere eller innbyggere, de er jo de samme, de er jo bare en, og vi er et mangehodet troll i kommunen som skal gi ulike tjenester”.

Dette er slik jeg ser det et godt bilde på mange ting, for det første at en kommune har noen brukere av tjenestene, som bør være de som først og fremst er i fokus. Videre kan man i dette bildet tolke brukeren som underlegen og i møte med noe som er både større, mektigere og uangripelig, med sine mange hoder. Metaforen ”troll” gjør også at man kan tenke seg at det ikke nødvendigvis oppleves som vennligsinnet, og at man som i eventyrene må bruke både kløkt og mot for å temme det. Denne oppgaven handler om hvilke faktorer på organisasjonsnivå som kan bidra til at kommunen selv kan ”temme trollet”

Alle informantene beskriver tverrfaglig samarbeid som noe som er viktig. De bruker utsagn som ”klart det er viktig”, og flere legger til at det er ”kjempeviktig”. De tar også til orde for at det er viktig på flere nivåer. Det er viktig for å nå en overordnet målsetting om at ”alle barna i kommunen skal ha det bra”, og derfor viktig både for overordnet nivå og virksomhetene.

Videre trekker flere frem et brukerperspektiv. Kommunalsjefen sier for eksempel at ”det er ikke barnevernet eller skolen som er viktig, men det er det enkelte barn”.

En av de andre informantene sier:

”Vi må ha eleven i sentrum. Hva er eleven eller barnets beste? Og så må vi bringe inn alt det vi har og våre kompetanser og på en måte vår hjelpeløshet, hvis det er det?”

De aller fleste informantene trekker frem dette perspektivet på ulike måter. Ved å legge vekt på at samarbeidet bør foregå i et perspektiv der barnet/eleven er i sentrum.

Flere av informantene er opptatt av ikke å nødvendigvis spare ressurser, men å få større effekt av innsatsen og hindre at man ikke jobber på hver sin kant på en slik måte at innsatsene virker mot hverandre. Det kan illustreres i dette sitatet:

”Hvis skolen vet hvilke oppgaver de må ha prioritet på i forhold til barnet, ja så er jo sjansen for å lykkes større. Men hvis de ikke vet, ja så famler de seg jo frem og så kan det hende at de gjør vondt verre”

Når det kommer til hvorvidt barnevern og skole trenger hverandre for å løse sine kjerneoppgaver, sier barnevernleder at:

”For meg er skole kjempeviktig i forhold til barnevernet, hvis vi ikke klarer å få, spesielt i forhold til fosterhjemsbarna, hvis vi ikke klarer å få til at de får seg en utdanning, så har vi på mange måter mislykkes”.

Dette sitatet signaliserer at skole er viktig for at barnevernet skal løse en av sine kjerneoppgaver, men det sier lite om hva det innebærer, eller hva som kreves for å få det til.

Informantene fra skole, er slik jeg ser det mer konkrete i å trekke frem at de har noe å bidra med i forhold til barneverntjenesten og dermed også mer konkrete i hva man eventuelt oppnår. Alle informantene med bakgrunn fra skole trekker frem at vet og kan mye om barna, både på bakgrunn av egne observasjoner, men også basert på hva barna forteller. En av informantene oppsummerer dette som:

”Barnet er jo ikke i et vakuum, barnet lever i en familiesetting, men hovedtyngden av det våkne døgn til barnet er i skolens vold. Det betyr at skolen er en like viktig brikke for barnet, nesten sagt som hjemmet” .

Når det gjelder mer konkret hva barnevernet kan få ut av skolen så handler det både om å få og gi informasjon. Det gir en arena til samtale med barnet og at skolen ser på seg selv som en del av en tiltakspakke, hvor kontaktlæreren kan trekkes aktivt inn i samarbeidet. En av informantene beskriver noe av effekten man kan oppnå ved samarbeidet som:

”Når vi får til et godt samarbeid så ser jeg at jeg greier, at vi som skole greier å gjøre en bedre jobb ut mot eleven”.

En siste ting som informantene med skolebakgrunn trekker frem er at skolen kan gjøre en viktig jobb ut mot foreldrene i forhold til å ufarliggjøre barnevernet og motivere foreldre til å ta i mot hjelp.

Alle informantene som har skolebakgrunn har jobbet som virksomhetsledere på skole. En av grunnene til at de med skolebakgrunn er mer konkrete og tydelige, både i hva de tenker kan være innholdet i samarbeidet og hva man kan oppnå med det, kan henge sammen med at de som virksomhetsledere på skole er tett på hverdagen til barna. Alle disse barna er i klasserommet hver dag, i samspill med lærere, i samspill med andre barn og i møte med små og stor utfordringer innenfor både hverdag og skolefag.

Hvis vi går tilbake til det konkrete innholdet i samarbeidet, så er det som blir trukket frem av informantene faste, tverrfaglige møter. Dette vil jeg beskrive nærmere senere.

Organisatoriske faktorer som har betydning for samarbeidet mellom barnevern og skole

Som tidligere nevnt er det betingelser innad i organisasjonen som legges til grunn når det er snakk om organisatoriske faktorer i denne oppgaven. Begrepet organisasjon viser i denne sammenheng både til kommunen som helhet, men også til skole og barnevern som egne enheter.

Funnene blir presentert under to hovedoverskrifter. Den første er ”rammer og styringssignaler” og handler om de ulike faktorene som informantene beskriver at ligger som rammer for den jobben de gjør. Den andre, ”fra planer til praksis” tar for seg hva informantene beskriver at de gjør for å omsette rammene og styringssignalene til praksis.

Rammer og styringssignaler

Organisering av tjenestene

Som tidligere vist er denne kommunen organisert hierarkisk, med en vertikal samordning hvor rådmannen er overordnet kommunalsjefen og kommunalsjefen overordnet skolesjefen som igjen er overordnet virksomhetslederne på skole. Videre har kommunen en horisontal spesialisering etter formåls/sectorprinsippet. I denne sammenhengen betyr det at alle oppgaver innenfor utdanning og oppvekst ligger i samme seksjon.

På spørsmål om organisering av tjenestene har betydning, svarer alle informantene at det har det. Videre omtaler de det positivt at skole og barnevern er organisert i samme seksjon, med en felles kommunalsjef. Det gir dem en felles leder på toppen og de har noen felles møtepunkter.

En av informantene sier:

”Vi har organisert alle de aktuelle tjenestene på ett sted, som er i samme seksjon. Det betyr at vi tenker helhetlig rundt det (...) Vi kan ta noen felles grep og vi er på de samme arenaene”.

At både barnevern og skole ligger innenfor samme seksjon, utdanning og oppvekst, betyr at det tverrfaglige samarbeidet som blir beskrevet her er intersektorielt, men tverrfaglig mellom

virksomhetene internt i sektoren. Det er grunn til å tenke seg at det å ha tjenestene innenfor samme seksjon skaper en barriere mindre, og at det signaliserer en helhetstankegang. Men slik vi skal se i det videre er ikke organisering i en seksjon nok til å skape helhetlige tjenester.

Videre sier flere av informantene at det å ha en felles leder for seksjonen gjør ”at det er enklere å skjære gjennom” i betydningen av at det er en som kan bestemme over de andre hvordan det skal være.

En av informantene problematiserer organiseringen noe i forhold til at dette er en stor kommune og sier at:

”Med en kommunalsjef som har oppvekst så kan man jo diskutere, ikke sant, hvor stor portefølje skal du ha?”

Samtidig sier den samme informanten at alternativet, hvis det skulle vært egne kommunalsjefer for henholdsvis, skole, barnehage og hjelpetjenester, ville det gitt flere ledernivåer og lenger vei til toppen, noe som heller ikke anses positivt.

”Jeg har vært i organisasjoner som jeg synes at det er for lang vei til toppen, det er veldig frustrerende sånn på mellomledernivå”.

Slik jeg tolker informantene er de i hovedsak fornøyd med at skole og barnevern ligger i samme seksjon, og det er ingen som nevner alternative måter å organisere tjenestene på i forhold til at de nå hører til i seksjon for utdanning og oppvekst. Den eneste problematiseringen som ble gjort er i forhold til størrelsen på kommunen, men at det vil være fordeler og ulemper uansett organisasjonsform.

En annen ting som kommunalsjefen trekker frem er fordelene ved å være i en seksjon, når det kommer til spørsmålet om ressurser:

”Når du kommer til de store knipa, så har alle sin budsjettsekk, og hegner om den. Alle er enige om å samarbeide, inntil regninga kommer (...) men her får de den jo fra en leder”

Ressurser

Når man snakker om å få til ting innenfor offentlig tjenesteyting er det vanskelig å komme utenom ressurs spørsmålet, så også i dette tilfellet. Men informantene i denne undersøkelsen har lite fokus på ressurser, og de legger ikke til grunn at svaret på utfordringene nødvendigvis er mer ressurser.

Barnevernleder tegner et bilde av en stor kommune med mange utfordringer, og sier noe om at det er vanskelig som barnevern å være tett på skolene, når det er så mange skoler. Hun sier:

”Hadde jeg hatt nok ressurser, eller hadde det ikke vært så himlanes mange barnehager og skoler...”

Flere av informantene gir uttrykk for at tverrfaglig samarbeid er tidkrevende og at det kan komme i konflikt med hverdagen i virksomhetene som beskrives både som *”travel”* og *”utrolig hektisk”*. Slik jeg tolker informantene kan det se ut som at tverrfaglig samarbeid er en tilleggsaktivitet, som ikke er en del av *”hverdagen”*. På bakgrunn av dette anser jeg *”hverdagen”* for å være kjerneoppgavene til virksomhetene, å drive undervisning og å avdekke og avhjelpe omsorgssvikt.

Dette henger til dels sammen med at en informant fra skole som også sier at de tradisjonelt har et budsjett som *”primært handler om læring”* og at det for å få til andre ting *”blir snakk om å dra i pengene”*.

Funnene i denne undersøkelsen viser at ressurser ikke er trukket frem som avgjørende av noen av informantene. En av informantene oppsummerer det på denne måten, og det anses som gjeldene fra alle:

”Hadde vi fått mer, så hadde vi nok et stykke på vei kunnet få brukt dem ganske så fornuftig. Men det løser ikke alt og det handler om kompetansen og menneskene”

Planer

I denne sammenhengen blir begrepet planer brukt om alle offentlige styringsdokumenter. Dokumentene som omhandles i det følgende er de samme som det er gjort en dokumentanalyse av tidligere i oppgaven.

Alle informantene beskriver planer som nødvendige styringsredskaper, et rammeverk som gir en sammenheng i det kommunale planhierarkiet, og som gir dem noe å evaluere og dokumentere i forhold til.

Kommunalsjefen sier at:

”Kommunen er politisk styrt, det betyr at vi må ha planer. Disse planene skal vise en rød tråd fra topp til bunn i kommunen. Kravet om dokumentasjon gjør at vi må ha en plan; vi gjør slik, fordi vi skal komme dit”.

Som tidligere nevnt består kommunens planhierarki av en overordnet *kommuneplan*, *samfunnsdelen*, som sier noe om det helt overordnede, har et tolvårsperspektiv og er utformet av en kommunal plangruppe. Kommuneplanen ligger til grunn for *kommunedelplan oppvekst*, som har et elleveårsperspektiv og videre *handlingsplan for oppvekst*, som har et treårsperspektiv. Begge de to siste er utarbeidet i seksjon for utdanning og oppvekst og vedtatt av henholdsvis bystyret og oppvekstutvalget. Når det gjelder virksomhetsplanene, blir disse utarbeidet i virksomhetene.

Om utforming av virksomhetsplanene beskriver alle informantene på virksomhetsnivå at:

”Vi får en mal vi, som vi skal fylle inn (...) ta bort det som ikke passer og så skal vi legge inn våre egne operasjonaliseringer(...) det blir et ganske omfattende dokument egentlig

Informantene sier at malen er lik for alle virksomheter i kommunen og derfor blir veldig generell.

Når det kommer til hvordan planarbeidet fungerer i virksomhetene, så beskrives det noe ulikt i hvilken grad personalet er medvirkende i planarbeidet. I hovedsak beskriver informantene at det er ledergruppa som arbeider med å lage planen. En av informantene beskriver det slik:

”I utgangspunktet så er det ledergruppa som bruker en dag på å lage virksomhetsplanen for hvert år, hvor tillitsvalgte er med i den prosessen og så kommer man frem til et produkt”

Det har likhetstrekk med hvordan de andre beskriver det. Det er i hovedsak ledelse og administrativt nivå som er med på dette arbeidet. Personalet er i alle tilfellene representert, men på litt ulik måte. Det er ingen av virksomhetene som beskriver at de involverer hele personalet i planprosessen. Virksomhetsplanen blir presentert for personalet i et personalmøte. Det er avklart at ledelsen opplever planene som nyttige, men på spørsmål om hvilket forhold de ansatte har til planene, svarer en av informantene:

”Hvis du spør en saksbehandler, hvilket forhold har du til virksomhetsplanen? Så tror jeg kanskje de fleste vil si at det er sånn som ledelsen holder på med, det er litt sånn fjernt”.

En annen informant sier:

”Vi prøver å gjøre det til et levende dokument, men det er alltid et spørsmål som vi tuller litt med vi virksomhetslederne, hvem det er som egentlig leser disse planene?”

Disse funnene forstår jeg som at planer blir sett på som viktige styringssignaler for ledelsen og det er i all hovedsak ledelsen som utarbeider planene på virksomhetsnivå. Det antydes også en avstand mellom planene og de ansatte. På den andre siden trekkes viktigheten av at de ansatte har et forhold til planene frem. Det er de som i første rekke utfører tjenestene virksomheten yter.

”Det viktige må jo være at den enkelte som er utføreren også har et forhold til de planene, og dra den linja tvers igjennom da, det er liksom noe av utfordringen”.

I forhold til dette trekkes det også en parallell til at for å få et forhold til planene, så burde de ansatte også i større grad være en del av arbeidet med dem. Det å være med på utformingen vil kunne skape en sammenheng mellom planer og praksis.

”Ideelt sett så burde de (lærerne) vært mye mer med for å være helt ærlig (...) så får hele organisasjonen et sterkere eierforhold til hva vi faktisk driver med”

På den ene siden fremstilles planer og planarbeidet som viktig og nødvendig, særlig for ledelsen. På den andre siden antydes en svak tilknytning mellom planer og planarbeidet når det gjelder de som direkte utøver tjenestene.

Barnevernlederen trekker en parallell mellom funksjonen til virksomhetsplanen og til slik hun opplever saksbehandlers forhold til bruk av tiltaksplaner i barnevernet.

”Det er dessverre et fåtall som synes at en tiltaksplan er et nyttig arbeidsredskap (...) for meg er det helt ubegripelig (...) du har liksom tre varianter, du har noen som ikke er opptatt av det, så er det de som er opptatt av det fordi det står i loven og så er det de som ser på det som et godt arbeidsredskap. Og hvis vi kommer dit at de synes at det er et godt arbeidsredskap, så tror jeg også at vi får til mye bedre samarbeid mellom barnevern og skole” .

Dette er en parallell til planarbeidet generelt. Barnevernlederen beskriver her tre former for holdning til planer. Det å ikke bry seg om dem, det er ikke det som gir retning til arbeidet. Videre beskriver hun at noen har et forhold til planer som at det er noe man må ha, ikke for at man skal bruke det til noe, men fordi noen har bestemt at man skal ha dem. Den siste varianten som beskrives er den gruppen som faktisk bruker planene aktivt og styrende i hverdagen. Barnevernleder tar videre til orde for at det nærmest er en forutsetning at vi kommer dit at flere, eller de fleste vil ha den siste tilnærmingen til planer, for at vi skal kunne få til et godt tverrfaglig samarbeid.

Funnene som beskrevet ovenfor gir ikke grunnlag for å konkludere med at det er en svak sammenheng mellom planer og praksis i disse virksomhetene. Allikevel antydes det av barnevernleder at et sterkere forhold mellom plan og praksis ville kunne styrke for eksempel et felt som tverrfaglig samarbeid.

Planfestede samordningsstrategier

I dokumentet ”Systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid” er det listet opp tre samordningsstrategier, tverrfaglige møter på skolene, tverrfaglige møter på nivå to og ansvarsgruppemøter. Det er de tverrfaglige møtene på skolene som i all hovedsak beskrives av informantene i denne undersøkelsen.

Alle informantene beskriver de faste, tverrfaglige møtene med sete på skolen som viktige for det tverrfaglige samarbeidet mellom barnevern og skole. Disse møtene er beskrevet i ”Systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid” som det er referert til tidligere. I møtene deltar skolene sammen med pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT), helsesøster og barnevern. PPT og helsesøster deltar i møtene med representanter som jobber med de elevene som mottar hjelp fra disse tjenesten på skolene. Barnevernet møter med en skolerepresentant, som ikke nødvendigvis er saksbehandler for noen av barna på skolen. I følge rutinen skal møtene være tre ganger i halvåret, og flere ved behov. I møtene kan enkeltsaker drøftes anonymt eller med samtykke. Foreldre kan inviteres til å delta i møtene. Skolen kan også trekke kontaktlærere inn i møtet.

Når informantene snakker om tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole er det i alle hovedsak disse møtene de beskriver. En av virksomhetslederne på skole sier om disse møtene at:

”Der kan du drøfte saker før det kommer til barnevernet på en måte. Altså, kanskje det ikke er det som er løsningen, kanskje man må prøve noe annet først, og så får du råd om det. Det blir jo et veldig godt forum der lærerne også kan komme å få litt støtte på de tankene de har hatt, eller noen ideer eller råd om hvordan vi skal gjøre det videre”

Barnevernleder sier:

”De drøftingene i alle barnehager og alle skoler og det er ikke noe vanskelig å be saksbehandler om å delta på det, for det oppleves som nyttig, å kunne få lov til å drøfte et barn og se det barnevernfaglig, akkurat som PPT ser det fra sin side og barnehage/skole ser det fra sin side”

Det som beskrives er at skolen presenterer elevsaker i møtet, som de andre deltakerne i møtet kan komme med innspill til. Videre beskrives det at man får innspill fra andre faginstanser om hva skolen kan gjøre i det videre arbeidet, kanskje ved hjelp av PPT og helsesøster. Fordi representanten fra barnevernet i disse møtene mest sannsynlig ikke er saksbehandler for barna som drøftes, kan denne bare bistå med råd og veiledning på generell basis.

Informantene forstås som at de er fornøyde med de tverrfaglige møtene som arena. Det gir en mulighet til å drøfte saker og flere fagpersoner kan komme med sine innspill i drøftingen. I følge virksomhetsleder på skole, opplever de at det gir god og konkret støtte i skolehverdagen. Informantene er opptatt av at disse møtene skal gjennomføres og at alle aktørene møter. Det er altså grunn til å tro at rutinen som kommunen har i forhold til disse møtene bidrar til at de gjennomføres jevnlig.

En annen ting som flere av informantene sier noe om, er at disse møtene er avhengig av at alle aktørene deltar, at alle representantene er de samme over tid, at aktørene er likeverdige og at de føler en forpliktelse til samarbeidet. I denne sammenhengen er det barnevernet som er den aktøren det har blitt stilt spørsmål ved, både i forhold til å ha en stabil representant som møter over tid og i forhold til skolens opplevelse av likeverd og forpliktelse. En av virksomhetslederne fra skole sier dette:

”Vi opplever større åpenhet i barnevernet nå (...) Nå føler jeg at barnevernet våger litt mer da, for å si det sånn. Våger litt mer for barnets beste. Uten at de går utover rammene, men før så følte jeg at de satte opp noen sperrer som begrenset det mer enn det som var nødvendig”

Begge virksomhetslederne på skole beskriver også samarbeid i enkeltsaker, altså saker hvor et barn på skolen har en sak i barnevernet og hvor barnevernet innhenter samtykke og trekker skolen aktivt med i samarbeidet. Virksomhetslederne beskriver at dette samarbeidet i mange tilfeller fungerer godt. De beskriver også saker hvor skolen ikke er inkludert som samarbeidspartner og saker hvor samarbeidet fungerer dårlig. De beskriver et samarbeid i enkeltsaker som er personavhengig, der saksbehandleren i barnevernet kan velge både om det skal samarbeides og hvilken verdi det tillegges.

Slik disse virksomhetslederne beskriver det, kan det se ut som at det ikke finnes funksjonelle rutiner for at skolen og barnevernet skal samarbeide i enkeltsaker. Ansvarsgruppemøter er nevnt som samordningsstrategi i ”Systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid”, men det er ikke konkretisert noe videre i forhold til innhold, omfang, eller forpliktelse.

Kommunalsjefen tar til orde for at tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole skal være mer enn tverrfaglige møter. Han sier:

”Jeg tror nok at de tverrfaglige møtene er av en slik art at de bare er starten på noe. Det kan hende at man på bakgrunn av dette må danne bilaterale møter, mellom enkelte (...) men jeg tror at nettopp det samspillet der kan økes med stor fordel, og jeg synes at vi er på vei”

Hvis vi ser på den tredje samordningsstrategien som er nevnt i dokumentet ”Systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid”, tverrfaglige samarbeidsmøter på nivå to, så sier en av informantene dette:

”Mens tverrfaglig samarbeid fordi at vi har nivå to, oppleves som nyttig (...) Det hjelper jo både i forhold til ansvarsfordeling, ikke minst at man ikke kan ha en ansvarsfraskrivelse”

I undersøkelsen nevner også alle informantene LUP, lederutviklings program. Dette er en kommuneintern lederopplæring, hvor lederne på tvers av virksomheter får undervisning i ulike temaer og deltar i grupper for oppgaver og diskusjoner. Lederopplæringen foregår på to nivåer, ett for virksomhetsledere og ett for avdelingsledere. Dette er ikke planfestet som en samordningsstrategi, men alle informantene trekker den frem i forhold til at LUP bidrar til at man lettere ser utenfor sin egen virksomhet.

”(...) du kommer litt opp på taket da og ser ned (...) du får et større perspektiv og så skjønner du at ting må gjøres på spesielle måter”.

Betydningen av rapportering

Informantene beskriver at de som ledere møter mange krav og forventninger, og at jobben deres som ledere er å prioritere blant disse. Informantene sier at en av tingene som påvirker hva man prioriterer, er hva man blir målt på eller må rapportere på.

”Det har jo lett for at vi, det vi blir målt på, det setter vi veldig mye innpå, setter stort fokus på”

I forhold til tverrfaglig samarbeid svarer informantene at de i liten grad rapporterer på det, men at det blir etterspurt. Flere sier at tverrfaglig samarbeid er vanskelig å måle og at det ikke er så lett å vite hva man skal måle. Man kan måle frekvensen av møter mellom instansene. Man kan eventuelt måle hvor fornøyde de profesjonelle er med samarbeidet, men det kan være vanskelig å måle effekten av samarbeidet. En av informantene sier:

”Det er ikke alt som kan måles, det er ikke alt som lar seg måle like lett. Vi må ikke komme dithen at vi bare har fokus på det som, harde facts, som kan måles”.

Slik jeg forstår informantene, er de opptatt av at ikke alt kan måles, eller er så lett å måle og at det ikke betyr at det ikke er viktig. Samtidig sier de at det er lett å ende opp med å ha fokus på det som blir målt og er lett å måle. Dette er det særlig de tre på virksomhetsledernivå som snakker om. En av de andre informantene sier dette:

”Det blir etterspurt, det blir det, men kvaliteten på det vet jeg ikke helt hvordan, om det blir etterspurt (...) Det er ikke definert hva slags kvalitet det skal være tror jeg. Jeg tror kanskje det er lurt å gjøre, gå inn i definisjonen av hva tverrfaglig samarbeid egentlig innebærer, altså, hva er det vi venter å få ut av det her?”

Denne informanten bekrefter altså det ovenstående. Samtidig gir informant uttrykk for en usikkerhet knyttet til om det er definert hva tverrfaglig samarbeid egentlig er tenkt å være og at det kanskje ville være hensiktsmessig å gjøre det.

Fra planer til praksis

Å styre etter planer

Til nå har planene blitt beskrevet i forhold til intensjon og utforming, men hvordan opplever informantene å bruke planene å styre etter?

Alle informantene tar til orde for at planer er et helt nødvendig rammeverk. Det som beskrives som hovedutfordringen i forhold til planene som styringssignaler er at det er for mange av dem. For mange krav og forventninger som ikke nødvendigvis er forenlige og kan løses. En av informantene beskriver det på denne måten:

”Det er så mange krav og det blir, litt sånn fleipete sagt, som en hold-in strømpebukse, hvis du putter inn noe, så tyter det ut et annet sted”

Jeg tolker dette som at informantene beskriver en virkelighet hvor kravene er flere enn det er mulig å fylle, og hvis du velger noe, så vil det gå på bekostning av noe annet. Flere av informantene beskriver dette dilemmaet på ulike måter:

”Vi svømmes over med planer og strategier som vi produserer selv i kommunen, men også fra oven, så jeg tror nok at problemet vårt er kanskje ikke at vi har for få planer, men mer at planene blir for omfattende”

”Kommunen har ganske mange forventninger til oss som skole, og det er fint det, men de kommer liksom litt usila i gjennom og jeg tenker at på et eller annet nivå så må det være en filtrering som går på at man sier; at for skole så betyr det dette...”

Jeg forstår dette som at informantene opplever å møte mange, kanskje for mange, krav. I tillegg så møter de krav som fremstår som utydelige eller at det er uklart hva som forventes innenfor den aktuelle virksomheten.

Hvis alle virksomhetene møter flere krav enn de kan nå, og det er utydelig hva som forventes blir det opp til dem selv å prioritere hva som er viktigst. Vi kan tenke oss at det ikke skaper en god plattform for tverrfaglig samarbeid. Da prioriterer kanskje barnevern tverrfaglig samarbeid høyt, mens skolene prioriterer noe annet. Samtidig skaper de overordnende

kravene forventninger hos barnevernet om hva skolene skal bidra med. Når disse forventningene ikke innfris, får skolen et rykte som dårlig samarbeidspartner og det er også et vanskelig utgangspunkt for videre samarbeid. Dette kan utvikle seg til en ond sirkel, hvor det ene forsterker det andre. Videre er det slik at hvis det er opp til hver enkelt skole å prioritere hvordan de løser kravet om tverrfaglig samarbeid, vil barnevernet som en virksomhet, potensielt møte ulike virkeligheter på hver skole de kommer til. Dette vil gjøre det vanskelig for barnevernet å ha en felles og samlet strategi for samarbeid med skolene.

Hvordan formes praksis?

Funnene i denne undersøkelsen viser at planene er styrende for praksis, men i følge informantene blir ikke planer eller rutiner til praksis sånn helt uten videre. En av informantene sier det på denne måten:

”jeg tror ikke at det er noe du kan vedta og så er det sånn uten videre”

Her kan vi også se tilbake på en ting som ble sagt tidligere i forhold til de tverrfaglige møtene. De ansatte opplever det som nyttig, derfor er det lett å få dem til å delta. Dette er et element som flere av informantene trekker frem. Det som oppleves som nyttig og nært til praksisutøvelsen, er det som er lettest å få de ansatte til å involvere seg i. Funnene i denne undersøkelsen viser også at dette er noe av det lederne fokuserer på når de jobber med å gjøre planer til praksis. En av informantene sier det på denne måten:

”Det er jo det med å få de store overskriftene til å bli delt opp til å bli det praktiske”

Altså å gjøre det som står i planene om til noe som er nyttig og gir mening i de ansattes arbeidshverdag. Slik jeg forstår informantene er dette en kontinuerlig prosess og at det er viktig å jobbe over tid, og med små skritt med de tingene man tenker er viktig for praksisutøvelsen.

”Det må jobbes med i personalet slik at personalet eier det...du må hele tiden jobbe med det. Vi prøver å jobbe med små skritt, for å si det sånn. Det er litt sånn, bygge sten på sten”

Når informantene beskriver denne prosessen som kontinuerlig og tidkrevende, så kan man tenke seg at opp mot det å møte et høyt antall planer og krav, så er det vanskelig å holde fokus på alt dette på en gang. Sett i lys av erkjennelsen av at jobben ikke er ferdig når planen er vedtatt, oppsummerer en av informantene:

”Det kan kanskje være lett at vi legger for mye arbeid i planer og for lite i tiltak og iverksetting”.

Hvordan en plan eller et krav blir tatt i mot i en virksomhet kan, slik det er beskrevet her, også ha klare paralleller opp til virksomhetens kultur, eller det som handler om verdier og holdninger i virksomheten. Det som skal operasjonaliseres fra planer til praksis må gå fra overskrifter til elementer som fører til praksis. I denne prosessen tillegges ofte også en verdi. En av informantene betoner dette på denne måten:

”Hvis man ikke ser verdien i det, hvis man tenker at dette her er bortkastet tid, så kan man på en eller annen måte gjøre det om til noe sånn veldig lite, som egentlig blir ubrukelig også for å si det sånn, da blir det verdiløst”

Hvordan man tillegger noe verdi og gjør noe viktig handler i følge flere av informantene om ledelse, en av dem uttrykker det på denne måten:

”Det handler jo om hvordan man skal utøve en tjeneste, det tenker jeg. Det handler om hva slags kultur det er. Det handler om hva lederen står for og hva lederen går for, tror jeg. ”

Holdninger til barnevernet

Funnene i denne undersøkelsen viser at alle informantene med bakgrunn fra skole har negative erfaringer med barnevernet. Alle informantene gir også uttrykk for at det fungerer bedre nå enn tidligere og at de opplever et mer åpent barnevern, men de sier i liten grad noe om hvordan det kommer til uttrykk i praksis.

En av informantene beskriver samarbeidet de hadde med barnevernet tidligere, på denne måten:

”Vi var liksom på forskjellige planeter. At det var liksom to forskjellige ting vi drev med. Vi drev med skole og sånn også var barnevernet, de drev med noe annet, ja, tok barna fra foreldrene og ja sånne ting borti der”

Denne informanten beskriver en så stor avstand mellom skole og barnevern at det er vanskelig å tenke seg at det gir grunnlag for tverrfaglig samarbeid.

En av de andre informantene sa dette:

”Jeg tror egentlig at ideen om barnevernet er den samme overalt, i det at barnevernet er veldig lukket (...) Ideen om at det er viktig, den kjenner jeg også igjen, altså at barnevernet er viktig og at man kunne ønske barnevernet tettere på, heller enn en sånn uttrykt frustrasjon over hvorfor gjør de ingenting.”

Begge disse informantenes utsagn bærer preg av stor avstand mellom barnevern og skole. Selv om alle informantene i denne undersøkelsen trekker frem at samarbeidet med barnevernet er bedre nå, kan man ikke utelukke at disse holdningene fortsatt finnes.

Oppsummering

I denne delen av undersøkelsen har målet vært å finne svar på hvilke organisatoriske faktorer som har betydning for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole. Faktorene som det er gjort rede for her er delt i to hovedkategorier, ”rammer og styringssignaler” og fra ”planer til praksis”. Den første kategorien har tatt for seg funnene i undersøkelsen som har handlet om hvilke rammer og styringssignaler informantene beskriver, som organisering av tjenestene, ressurser, planer, samordningsstrategier og rapportering. Den andre har tatt for seg hva som gjør at disse rammene og styringssignalene blir til praksis.

Funnene viser at alle informantene sier at tverrfaglig samarbeid er viktig, både i forhold til overordnede målsettinger på seksjonsnivå og i forhold til kjerneoppgaver i egen virksomhet. Det blir til og med gitt uttrykk for at det kan være direkte skadelig å ikke samarbeide. Det kan likevel synes å være en svak sammenheng mellom hvor viktig samarbeidet betones og hvor konkret samarbeidet beskrives. Det kan se ut som at skolen er mer konkret i sine beskrivelser enn hva barnevernet er.

I forhold til faktorer om organisering av tjenestene og ressurser, som begge er faktorer som er lette å skylde på hvis ting ikke fungerer, tolkes ikke informantene i undersøkelsen i den retningen. Undersøkelsen viser at informantene betoner både organisering og ressurser som sentrale brikker, men at de ikke trekker frem det som avgjørende for hvordan samarbeidet fungerer.

Det er likevel et poeng i forhold til ressurser som fremstår som viktig i denne sammenhengen, at tverrfaglig samarbeid beskrives som tidkrevende og at det kan være vanskelig å prioritere det i hverdagen. På bakgrunn av dette kan det være grunn til å tro at tverrfaglig samarbeid ikke er integrert som en del av den ordinære tjenesteytingen, men noe man driver med ved siden av.

Når det kommer til kommunens samordningsstrategier som er omtalt i ”Systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid”, tyder funnene på at det er de tverrfaglige møtene på skolen som anses som viktigst for samarbeidet mellom barnevern og skole. Informantene er entydige i at disse møtene er viktige og at rutinen rundt dem gjør at de gjennomføres jevnlig. Funnene viser noen svakheter ved møtene. Det kan se ut som at barnevernet og de øvrige deltakerne har ulike forventninger til møtene, eller at organisering av tjenestene gjør at barnevernet ikke kan møte skolens forventning om at de har kunnskap om enkeltsakene. En annen svakhet handler om at skolene har erfaring med at barnevernet har vært sporadisk tilstede med ulike personer. Dette går slik informantene beskriver det utover følelsen av forpliktelse og likeverd i samarbeidet. Tverrfaglige møter på nivå to er ikke mye omtalt, men fremheves som positivt i forhold til å løfte saker til et nivå hvor det er beslutningsmyndighet for å fordele ansvar. På enkeltsaksnivå kan det se ut som at praksis er tilfeldig, og at bruken av ansvarsgruppemøter er opp til barnevernet å bestemme.

Planer er en sentral faktor i undersøkelsen og funnene viser at planer i alle hovedsak er kjent av og brukes av ledernivået i kommunen, og at de opplever planer som nødvendige styringssignaler. Når det kommer til utforming av planene i virksomhetene utformes disse etter en generell mal for alle virksomheter, og utformingen gjøres i hovedsak på ledernivå. Funnene i undersøkelsen gir grunn til å tro at virksomhetsplanene ikke er det som direkte styrer de som utøver praksis.

Videre viser undersøkelsen at selv om lederne beskriver planer som viktige og nødvendige styringssignaler, opplever de flere utfordringer i å bruke dem. For det første opplever lederne på virksomhetsnivå at de møter for mange planer og krav, både fra kommunalt og nasjonalt nivå, som i liten grad er operasjonalisert på overordnet nivå. Dette skaper utydelige forventninger og fører til at hver enkelt virksomhet må gjøre sine egne prioriteringer. For det andre viser funnene at informantene gir uttrykk for at det kreves langt mer av en plan enn å vedta den, hvis den skal bli til praksis. Planen må operasjonaliseres og gis en verdi for virksomheten. Dette beskrives som en kontinuerlig og tidkrevende prosess.

En annen ting funnene viser, er at hva det rapporteres på har betydning for hva man prioriterer i praksis, selv om det som kan måles ikke alltid er det samme som det som oppleves som viktig.

Et siste moment i undersøkelsen er skolens tidligere erfaring med barnevernet. Selv om alle informantene betoner et bedre samarbeid nå enn tidligere, er det grunn til å tenke seg at de holdningene og fordommene som er manifestert i skolen over tid nok fortsatt vil kunne påvirke hvordan samarbeidet er og blir mellom barnevern og skole i dag. Det er også mulig å tenke seg at man fortsatt kan møte ansatte fra barnevernet som bærer ”den gamle” måten å møte skolen på og på den måte også bidrar til å opprettholde fordommene.

Oppsummering av funnene fra begge delundersøkelsene

Avslutningsvis i denne delen vil jeg sammenstille funnene fra de to delundersøkelsene og gjøre rede for på hvilken måte de svarer på problemstillingen: *Hva skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole?*

Til grunn for denne undersøkelsen ligger det at planer antas å ha betydning for hvordan man legger til rette for tverrfaglig samarbeid. Funnene her viser at vi har en kommune som har et planverk hvor samarbeid er forankret både administrativt og politisk, fra toppen av planhierarkiet og nedover. Det tverrfaglige samarbeidet betones gjennomgående som viktig, og i mange tilfeller avgjørende for å nå målene i planene. Bruken av ulike begreper for samarbeid og lite konkretisering av innhold kan gi lite retning og stort rom for tolkning. Ved å legge dokumentet ”Systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid” utenpå planene og gjøre det

forpliktene for alle virksomheter har kommunen prøvd å kompensere for dette, men vi ser også her bruk av ulike begreper og liten grad av konkretisering.

På det organisatoriske nivået videre viser funnene at det er noen utfordringer med planer som styringssignaler. De anses som nødvendige og viktige, men det er for mange planer og for mange og uavklarte mål. Dette gir stort rom for prioritering og tolkning i virksomhetene. En ting som er med på å påvirke prioriteringene er at organisasjonen har fokus på i forhold til rapportering. Funnene viser at det i liten grad rapporteres på tverrfaglig samarbeid. I tillegg viser funnene at planene i liten grad er kjent av og styrende for de ansatte som er direkte praksisutøver. Dette gjør at man kan stille spørsmål ved om planene fungerer etter hensikten i forhold til å legge til rette for det tverrfaglige samarbeidet i praksis.

Skole og barnevern er organisert i samme seksjon og har en felles sjef. Det er et organisatorisk grep som denne kommunen har gjort. Videre har kommunen planfestede samordningsstrategier som er forpliktende for virksomhetene. Dette er en måte å tilrettelegge organisatorisk for tverrfaglig samarbeid. Funnene viser at det i større eller mindre grad er positive sider ved disse, men at de også har noen tydelige svakheter.

Det kan se ut som denne kommunen har gjort flere organisatoriske grep i forhold til tverrfaglig samarbeid. Det er planfestet og forankret, og det er et dokument som forplikter skolene og barnevernet i forhold til samordningsstrategier. Videre er skole og barnevern organisert i samme seksjon. På tross av dette kan det se ut som at det å få til godt tverrfaglig samarbeid i praksis er vanskelig. I de to neste kapitlene vil funnene bli drøftet opp mot teorier om samarbeid og organisasjonsteori.

Kap. 5 utfordringer i tverrfaglig

samarbeid

Innledning

Funnene i undersøkelsen viser at kommunen har tatt flere organisatoriske grep i forhold til det tverrfaglige samarbeidet mellom barnevern og skole. De er organisert i samme seksjon med samme sjef, tverrfaglig samarbeid er planfestet, forankret og betegnet som gjennomgående viktig og samhandlingsstrategiene er planfestet og forpliktende. Dette er organisatoriske faktorer som har betydning for samarbeidet. Funnene viser videre at planene bruker ulike begreper om samarbeidet, og selv om begrepet samarbeid defineres, er det i liten grad konkretisert og spesifisert hvordan samarbeidet skal være og hva det skal føre til. Når jeg skal svare på hva som skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole basert på disse funnene, vil jeg drøfte definisjonen av samarbeid i planene og praksisbeskrivelsene opp mot ulike samarbeidsformer beskrevet i modell fra Andersson et al. (2011). Dette for å se om det er samsvar mellom den grad av samarbeid som beskrives i planen og det som gjøres i praksis. Videre vil jeg også drøfte noen av utfordringene som avdekkes i samarbeidet i forhold til mål og tillit. Avslutningsvis i dette kapittelet vil jeg drøfte hvilke konsekvenser det kan få for planer og mål som styringssignaler dersom det ikke er klare og entydige sammenhenger.

Samarbeid i plan og praksis

I planverket defineres tverrfaglig samarbeid på en måte som har paralleller til Huxhams (2012) definisjon, som ligger til grunn for denne oppgaven. Dette ved at det er ulike yrkesgrupper som jobber sammen på en slik måte at de oppnår både et helhetssyn på situasjonen og har felles mål. Denne definisjonene møter også flere av Reeves' (2010, s. 4) nøkkelfaktorer. Som å ha klare mål, felles teamidentitet, felles forpliktelse, klar rolle- og ansvarsfordeling, gjensidig avhengighet mellom teammedlemmene og integrert arbeidspraksis. Hvis vi i tillegg ser dette opp mot samarbeidsmodellene funnet av Andersson et al. (2011), ser vi at det er den formen for samarbeid som kalles "tverrfaglig team", som har mest til felles med det ovenstående. Det er her vi har fagfolk som jobber sammen over tid, som er forpliktet mer til teamet enn til virksomheten sin og som er avhengige av hverandre for

å kunne gjøre en god jobb. Som vi ser så beskriver planverket en omfattende form for samarbeid. Lojaliteten skal først og fremst ligge til samarbeidsgruppa, og ikke til hjemmeorganisasjonen, selv om planen ikke beskriver et kontinuerlig samarbeid, slik som i tverrfaglig team. I følge Andersson et al., (2010) er dette en samarbeidsform som beskrives som nesten så komplekst samarbeidet kan bli, så lenge vi ikke snakker om samlokalisering og delt budsjett. Det er uklart om definisjonen i planene er ment å gjelde for alle samordningsstrategiene som er nevnt.

Slik funnene viser at de tverrfaglige møtene fungerer, så brukes de til å drøfte saker før de meldes til barnevernet. De brukes til å få generelle tilbakemeldinger i spesielle saker og de brukes til lærerstøtte, ved at lærere kan få direkte tilbakemeldinger og støtte i hvordan jobbe med enkeltelever fra en tverrfaglig gruppe. Det er lite i funnene som tyder på at de tverrfaglige møtene svarer til en like kompleks samarbeidsform som beskrevet i planene. Jeg velger derfor å se samarbeidet beskrevet i undersøkelsen opp mot samarbeidsformer som beskrives som mindre komplekse, som ”tverrfaglige møter” (Andersson et al., 2011). Denne formen for samarbeid blir blant annet beskrevet som at fagfolk møtes og blir enige om felles tiltak. Slik samarbeidet er beskrevet i undersøkelsen er det lite som tyder på at man gjennomfører tiltak i fellesskap. Det funnene viser er i hovedsak at skolen gjør tiltak på bakgrunn av generelle råd fra barneverntjenesten.

Den minst komplekse formen for samarbeid som beskrives i modellen er informasjonsutveksling (Andersson et al., 2010). Samarbeidet består her av å utveksle informasjon. Slik samarbeidet beskrives i undersøkelsen går informasjonsutvekslingen i de tverrfaglige møtene en vei, fra skole til barnevern. I noen tilfeller utveksles ikke informasjon i det hele tatt, ved at sakene er anonyme og at det som utveksles ikke er informasjon, men kompetanse i forhold til generelle saker.

Samarbeidet som beskrives i funnene har også elementer fra samarbeidsformen, partnerskap ved at det er forankret og planfestet at organisasjonene skal samarbeide, og dette er å regne som en formell avtale (Andersson et al., 2011). I hvilken grad en formell avtale, eller planfestet samarbeid fører til samarbeid i praksis kommer jeg nærmere tilbake til.

Gjennom å se beskrivelsen av de tverrfaglige møtene opp mot samarbeidsformene i modellen til Andersson et al., avdekkes det flere utfordringer. Når jeg ser disse funnene opp mot

teorien, finner jeg at planene definerer et samarbeid som er komplekst, mens funnene knyttet til hvordan samarbeidet fungerer i praksis ikke møter beskrivelsene i de minst komplekse samarbeidsformene. Funnene kan tyde på at både målene og forventningene knyttet til samarbeidet er uavklarte. Planene definerer en form for samarbeid som er mer kompleks enn det som skjer i praksis. Funnene kan videre antyde at det kan være ulikhet i mål og forventninger også mellom skole og barnevern. Dette basert på at alle deltakerne i de tverrfaglige møtene kjenner til elevene det snakkes om, men det gjør ikke barnevernet. I de tverrfaglige møtene slik samarbeidet er i dag, kan barnevernet trolig ikke bidra til at samarbeidet med en slik kompleksitet som planen viser. Slik jeg ser det kan det ikke slutes ut fra dette at det bryter med intensjonen i planene, da intensjonen med planen kan være at det for eksempel er ansvarsgrupper som skal oppfylle samarbeid av en slik kompleksitet. Ut fra funnene anser jeg ikke at det kan trekkes en slutning om at barnevern og skole har ulike mål, men det fremstår som sannsynlig at målene for og innholdet i samarbeid er uklart for deltakerne. Derfor anses det som relevant å drøfte hvilke konsekvenser uklare og eventuelt ulike mål kan få for samarbeidet.

Utfordringer i samarbeidet

Uavklarte eller ulike forventninger til hva samarbeidet skal være gjør det vanskelig å skape tillit. Tillit er nødvendig for å få et godt og reelt samarbeid (Vangen og Huxham, 2012). I følge Vangen og Huxham (2012, s. 75) bygger man tillit i en sløyfe mellom avklaring av forventninger og å tørre og ta risiko, og at de forventningene det er viktigst å avklare er hvem som er inkludert i samarbeidet og hvilken hensikt samarbeidet skal ha. I følge Grimen (2013, s. 76) handler det å skape tillit om å få de langsiktige gevinstene av samarbeid til å bety mer enn de kortsiktige omkostningene. Det krever en avklaring av forventninger og mål. Som nevnt over er det grunn til å tro at forventningene til samarbeidet her er uavklarte. Hvis vi videre ser på funnene fra de tverrfaglige møtene, ser vi at det ikke alltid har vært tydelig hvem som deltar i samarbeidet, i det minste ikke i praksis. Det ser vi i funnene ved at skolene forteller om at representanten fra barnevernet har vært sporadisk tilstede og med ulike personer. Slik vi ser det her så er verken hensikten med møtene eller hvem som skal delta fullt ut klargjort. I følge tillitssløyfen, så har man ikke oppfylt det først skrittet og kan ikke komme videre i å bygge den tilliten som er nødvendig for å få til et konstruktivt samarbeid (Vangen og Huxham, 2012).

Dersom det er en ubalanse i maktforholdet kan det være vanskelig å bygge tillit (Vangen og Huxham, 2012, s. 76). Slik jeg ser det, er det grunnlag i funnene til å stille spørsmål ved om det er en maktubalanse mellom barnevern og skole. Skolen beskriver tidligere erfaringer med barnevernet som viser en tydelig ubalanse. Videre beskrives møtene som at det er skolen som har behov for råd og hjelp fra barnevernet og ikke motsatt. Skolen anser også seg selv som viktig bidragsyter til jobben barnevernet gjør og gir konkrete eksempler på det, men det er uavklart i hvilken grad barnevernet synes at skolen er viktig og/eller gir uttrykk for at skolen er viktig. Videre vet vi at det er en ubalanse i informasjonsutvekslingsforholdet, ved at barnevernet har en lovregulert rett på opplysninger fra skolen og en lovfestet plikt til ikke å gi skolen informasjon. Denne ubalansen må i tilfelle barnevernet aktivt oppheve, ved hjelp av samtykke. I tillegg er barnevernet en instans som innehar makt, ved at det kan fatte tvangsvedtak. En slik avstand i maktforholdet kan også handle om organisasjonens behov for jurisdiksjon, eller behov for å beskytte eget revir og at barnevernet her vil opprettholde sin status og makt, heller enn å gi avkall på den (Andersson et al., 2011; Axelsson og Axelsson, 2012). Axelsson og Axelsson (2012) tar videre til orde for en altruistisk holdning til samarbeidet, som betyr at man må heve seg over egne behov og se på hva som er best for fellesskapet. Dette blir mye av det samme som Andersson et al. (2011) kaller et helhetssyn, at man evner å se en større del av bildet enn det som ligger innenfor egen organisasjon. Det å se helheten og se utenfor egen organisasjon forutsetter kommunikasjon om forventninger og mål, med utgangspunkt utenfor egen organisasjon. Flere av informantene i denne undersøkelsen trekker frem det som en viktig faktor, nemlig å sette barnet i sentrum og se på barnets behov, heller enn å ha fokus på hva som er hvilken virksomhets ansvar.

Planer og mål som styringsverktøy

For at planer og mål skal være virksomme verktøy for praksis, er det en forutsetning at det er en klar og entydig sammenheng mellom overordnede mål og nedover i målhierarkiet (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Når vi ser funnene i undersøkelsen om planer som styringssignaler, finner vi at det er for mange planer, for mange og uklare mål, som igjen skaper uklare forventninger og rom for egne tolkninger. Dette gjør at man kan stille spørsmål ved hvor virksomme planene blir i kommunen.

Det som kan skje når man står overfor for mange og uavklarte mål er at vi kan få det som kalles målforskyvning (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I det følgende vil jeg drøfte funnene opp mot to typer målforskyvning, for å vurdere i hvilken grad det kan være tilfelle her.

Funnene viser at mangelen på klare og entydige mål for samarbeidet gjør at det er sannsynlig å tenke seg at de som er involvert i samarbeidet finner det vanskelig å fokusere på overordnede mål, og heller velger å fokusere på mål innenfor egen organisasjon. Dette er en form for målforskyvning som kalles suboptimalisering (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Bolman og Deal, 2012). Et annet funn som kan peke mot suboptimalisering er at praksisutøverne i liten grad kjenner til overordnede planer og mål. De vil dermed fokusere på de målene de kjenner til og som mest sannsynlig vil være innenfor egen organisasjon. Videre kan man tenke seg at når det gjelder revirtenkning, blir suboptimalisering en måte å opprettholde organisasjonens territorium og makt på.

Når det gjelder målforskyvning i form av overmåling, så er det en klar parallell til dette i funnene (Jacobsen og Torsvik, 2007). For det første fordi det blir sagt eksplisitt at det blir lagt større innsats i å nå mål som det skal rapporteres konkret på. For det andre fordi målene i planene er uklare og derfor vanskelig å måle og rapportere. For det tredje fordi tverrfaglig samarbeid i seg selv er vanskelig å måle. Disse tre faktorene gir organisasjonene lite insentiv til å prioritere det tverrfaglige samarbeidet opp mot mål som er både lettere å nå og som kan utløse positiv feedback.

Slik det er presentert her mener jeg at det ikke er grunnlag for å hevde at det skjer suboptimalisering. Funnene viser ikke tydelig at skole og/eller barnevern vil prioritere mål innenfor egen organisasjon, men det er ikke grunnlag for å konkludere med at de ikke gjør det. Derimot anses det som sannsynlig at det foregår elementer av overmåling, både på bakgrunn av tverrfaglig samarbeids natur som vanskelig å måle, men også fordi planene gir lite konkrete å måle utfra.

Oppsummering

I dette kapitlet har jeg funnet at det er grunn til å tro at det ikke er samsvar mellom den graden av tverrfaglig samarbeid som beskrives i planene og det som drives i praksis. Videre er det funnet at om ikke skole og barnevern har ulike mål, så er det sannsynlig at målene for det tverrfaglige samarbeidet er uklare. Uklare mål og forventninger påvirker muligheten til å skape tillit, som er en grunnleggende forutsetning i godt og forpliktende samarbeid (Vangen og Huxham, 2012; Grimen, 2013). Når planer og mål er uklare vil de ikke fungere optimalt

som styringssignaler og vil kunne føre til målforskyvning, som blir hindre i det tverrfaglige samarbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I henhold til det som er skrevet over, er det grunn til å tenke seg at risikoen for målforskyvning finnes i denne kommunen, både i form av suboptimalisering og overmåling. I begge tilfeller kan det se ut som at det er mangelen på konkretisering av begrep og innhold, og mangelen på klare og entydige mål som er med på å utløse målforskyvningen.

Kap. 6 utfordringer i tverrfaglig samarbeid i lys av instrumentelt og institusjonelt perspektiv

Innledning

I forrige kapittel konkluderte jeg med at det ikke er samsvar mellom samarbeidet som er beskrevet i planene og samarbeidet som er beskrevet i praksis i denne undersøkelsen. Videre viser funnene noen utfordringer i samarbeidet som fører til dårlige forutsetninger både for tillit, og planer og mål som virksomme styringssignaler. I det følgende vil jeg drøfte disse utfordringene først i et instrumentelt perspektiv og så i et institusjonelt perspektiv, med fokus på løskobling. Dette vil gi en dypere forståelse av utfordringene som viser seg når man skal drive tverrfaglig samarbeid i komplekse offentlige organisasjoner. Hensikten med dette er å gi innsikt i hva som skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole.

Et instrumentelt perspektiv på veien fra planer til praksis

I et instrumentelt perspektiv er fokuset på struktur, som er organisasjonens måte å dele opp oppgavene, samordne dem og fordele ansvar. Organisasjonene blir sett på som instrumenter til å nå mål og at valgene frem mot målet er preget av en rasjonell konsekvenslogikk (Christensen et al., 2009). Det ligger i dette perspektivet at organisasjonene vil jobbe frem mot målene, med de midlene de har til rådighet. Det vil være sentralt at målene både som brikker og deler av målhierarkiet må være klare og entydige hvis man skal oppnå dem (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Som vist i drøftingen foran er målene i forhold til tverrfaglig samarbeid uklare. Videre er det sannsynlig at det kan føre til målforskyvning i form av suboptimalisering og overmåling. I et instrumentelt perspektiv kan noe av dette forklares gjennom begrepene begrenset rasjonalitet og administrative man.

Skole og barnevern er begge offentlige organisasjoner, samtidig som de også er en del av en større organisatorisk virkelighet. Begrepet begrenset rasjonalitet speiler nettopp dette. I komplekse organisasjoner er det ikke mulig å oppnå fullstendig rasjonalitet, fordi det er umulig å ha fullstendig oversikt over mål og handlingsalternativer både innenfor egen

organisasjonen og for helheten (Christensen et al., 2009). Når man ikke har oversikt over helheten velger man å fokusere på mål innenfor egen virksomhet. Dette er det samme som vist i forrige kapittel. Vi får en målforskyvning i form av suboptimalisering (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Hvis vi ser dette opp mot funnene i undersøkelsen, hvor vi finner en mangeartet begrepsbruk og lite konkretiserte mål, er det grunn til å anta at det utfra et instrumentelt perspektiv vil være vanskelig å nå målene. Det vil være tilfeldig om de ulike enhetene definerer innholdet i de overordnede målene likt og på den måten går i samme retning. Videre vil de heller ikke ha oversikt over hvilke veier som kan føre til målet, og hvilke man eventuelt kan gå sammen. Man kan se for seg at skole og barnevern går løs på oppgavene med sine ”egne” mål for øyet. I kommunen som er undersøkt er det et overordnet mål for alle virksomheter i seksjon for utdanning og oppvekst å jobbe for at ”alle barn og unge i kommunen har trygge og gode oppvekstvilkår”. Dette er et mål høyt opp i målhierarkiet og det er et kontinuerlig mål, ved at det aldri i sin helhet vil bli oppnådd (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Hvis barnevern har fokus på sine kjerneoppgaver innenfor egen virksomhet, og skolen har det samme, er det sannsynlig å tenke seg at de begge bidrar til å komme nærmere målet. Men det er vanskelig å tenke seg at man får den samarbeidsgevinsten man kan få hvis flere virksomheter trekker i den samme retningen. Hvis man skal komme nærmere måloppnåelse av et kontinuerlig mål, er det helt nødvendig at innsatsen er samordnet og helhetlig.

Begrepet administrative man tar for seg noe av det samme, og viser til at de ansatte i en spesialisert enhet, men som en del av en kompleks organisasjonsstruktur, vil ha hovedfokus i egen enhet, fordi det er umulig å ha kapasitet og oversikt til noe annet. I forhold til helheten gir dette et begrenset fokus og en begrenset forståelsesramme. Dette skaper stabilitet i enheten, men det er vanskelig å se det for seg som et godt utgangspunkt for tverrfaglig samarbeid (Christensen et al., 2009). Funnene i undersøkelsen viser at de ansatte nærmest praksisfeltet i liten grad bruker eller kjenner til planer og overordnede mål i sitt arbeid. Dersom ikke de ansatte kjenner til overordnede mål gjennom planer er det liten grunn til å tro at de kan ha fokus på mål utenfor egen virksomhet. Gitt at det instrumentelle perspektivet har et målorientert fokus betyr det at også ledelse utfra et slikt perspektiv har dette fokuset. Kommunikasjonen fra ledelsen vil i all hovedsak være vertikal og enveis. Noe som betyr et stort fokus på de hierarkiske nivåene i beslutningstagningen og at man som leder i all hovedsak forholder seg til og kommuniserer med egen organisasjon og får ordre fra overordnede (Christensen et al., 2009). Denne kommunen har en hierarkisk oppbygning og i

hovedsak viser funnene at kommunikasjonen går vertikalt, altså fra kommunalsjef, via skolesjef og til virksomhetslederne på skolen. I et slikt perspektiv blir det fokus på rapportering og resultater og vi kan som tidligere nevnt få en målforskyvning i form av overmåling, ved at oppgaver som er vanskelig å måle får lite oppmerksomhet (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Funnene viser at tverrfaglig samarbeid er vanskelig å måle, og at målene for tverrfaglig samarbeid i liten grad er definert. Selv om funnene viser at informantene anser tverrfaglig samarbeid som viktig, viser de også at det er lett å ha mye fokus på det som måles og det som det skal rapporteres på.

Sett i lys av et instrumentelt perspektiv vil det oppleves som et problem når det ikke er samsvar mellom planer og praksis. Da er det noe som ikke stemmer i strukturen og målene. Løsningen på problemet vil også ligge her. I denne undersøkelsen sier flere av informantene at de ønsker at det skjer en tydeligere prioritering og operasjonalisering av målene på et overordnet nivå. Ved å etterspørre mer styring, ser de etter løsninger på instrumentelt nivå.

Et institusjonelt perspektiv på veien fra planer til praksis

Funnene viser at selv om planer anses som viktige og nødvendige styringssignaler og det etterspørres mer styring, så anses det ikke som nok til å skape god praksis. I følge funnene i undersøkelsen kommer det til uttrykk flere utfordringer knyttet til planer som styringssignaler, ved at det holder ikke å vedta en plan, og at skole og barnevern opplever mange krav fra utsiden av organisasjonen. I det følgende vil jeg se dette i lys av et institusjonelt perspektiv. Dette perspektivet har fokus på at organisasjoner også påvirkes av både hva man er vant til å gjøre, altså normer og verdier i organisasjonen, og forventninger fra omgivelsene (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Basert på dette deles det institusjonelle perspektivet ofte i to hoveddeler, et kulturperspektiv og et myteperspektiv. I et kulturperspektiv vil organisasjonsatferden være basert på en passendehetslogikk, som også kan beskrives som normen om ”slik gjør vi det her hos oss” I et myteperspektiv er organisasjonsatferden styrt av press fra omgivelsene, eller av omgivelsenes forventninger knyttet til hva og hvordan ting skal gjøres (Christensen et al., 2009).

I undersøkelsen er det funnet at planene og målene er lite entydige og konkrete, noe som gjør at det blir rom for tolkning i den enkelte organisasjon. Dersom vi ser dette i lys av et institusjonelt perspektiv vil passendehetslogikken i den enkelte organisasjon få betydning for

hva som tillegges verdi. Dette gjør at det kan bli vanskelig å skape et felles grunnlag for samarbeidet. Hver av virksomhetene vil definere hvilke mål de ønsker å ha fokus på, om de ligger innenfor eller utenfor egen organisasjon. Her er det viktig å understreke at man ikke kan se enheten som skole versus barnevern. De ulike skolene kan også skille seg fra hverandre, og det kan være stor forskjell på utgangspunktet for samarbeid fra en skole til en annen. Her ser man igjen kompleksiteten med at organisasjonene både er egne enheter, men også deler av flere større enheter.

Funnene viser at selv om informantene etterlyser entydige og mer konkrete mål, altså tydeligere styring, sier de at styring ved hjelp av planer og mål ikke er nok. Her trekker de frem at målene må tillegges verdi, og knyttes til praksis-hverdagen. Dette beskriver de som en tidkrevende og kontinuerlig prosess. Informantene sier også at det er lettest å engasjere de ansatte i det som oppleves som nyttig. Dette har klare trekk til det institusjonelle perspektivet ved at informantene her langt på vei snakker om å tillegge målene en verdi som passer inn i den kulturen og de verdiene som finnes i organisasjonen. Man kan tenke seg at dersom organisasjonen pålegges mål som ikke passer med den etablerte kulturen, vil det i lys av et institusjonelt perspektiv være lite sannsynlig at man når det målet. Planene og påleggene om at det tverrfaglige samarbeidet er viktig og hvordan det skal gjøres styrer ikke hva som skjer hvis det er i konflikt med passendehetslogikken.

Funnene i undersøkelsen gjør at det er grunn til å stille spørsmål ved om barnevern og skole har ulike forventninger til samarbeidet. Hvis vi ser dette spørsmålet i lys av et institusjonelt perspektiv vil forventningene til henholdsvis barnevern og skole henge sammen med hvordan ideen om samarbeidet harmonerer med passendehetslogikken i organisasjonene. Funnene viser at skolen gir uttrykk for at de ønsker og trenger barnevernets kompetanse. Dette kan tyde på at skolen har en kultur og en passendehetslogikk hvor det anerkjennes at andre har annen kompetanse som man trenger og som man kan nyttiggjøre seg. En slik passendehetslogikk gir andre forventninger til samarbeid enn om man har en kultur hvor man tenker at man løser oppgavene best på egenhånd, og da blir det å bruke krefter på samarbeid bortkastet energi. Slik jeg ser det kan jeg ikke på bakgrunn av funnene konkludere med at barnevernet har en annen passendehetslogikk, knyttet til samarbeid enn det skolen har. Jeg vil allikevel stille spørsmål ved noen funn, for å vise at det kan være tilfelle. I forrige kapittel ble det vist til en mulig maktubalanse mellom barnevern og skole. Hvor barnevernet i kraft av juridiske rammer kan kreve noe i samarbeidet, holde tilbake informasjon og kan handle på

tvers av andres ønsker. Denne ubalansen kan også komme til uttrykk i passendehetslogikk ved at barnevernet selv vet best og ikke anser at skolen har kompetanse de trenger. Er det dette vi ser uttrykk for når barnevernet har lett for å prioritere bort disse møtene, eller de kommer for å gi generelle råd? Er det et uttrykk for dette også når det er opp til barnevernet selv å bestemme når man skal iverksette ansvarsgruppemøter? Selv om funnene her viser skoler som sier de er åpne for og trenger barnevernet for å løse sine oppgaver best mulig, så kunne en større studie, med flere informanter funnet andre svar. For eksempel funnet skoler som har en passendehets logikk preget av et snevrere syn på undervisning, hvor fokuset er å lære bort fag. Dette vil kunne komme i konflikt med et tett samarbeid med barnevernet, som både tar tid fra undervisning og krever fokus på andre ting enn fag. Det er viktig å understreke at organisasjonskultur og passendehetslogikk er kompliserte fenomener. Det at en representant fra skolen gir uttrykk for at de anerkjenner og trenger kompetanse fra barnevernet, behøver ikke å bety at det er betegnende for passendehetslogikken som gjør seg gjeldende i organisasjonen.

Flere av informantene, særlig de på virksomhetsnivå anses å være opptatt av dialog og deltakelse med de ansatte, og en tar blant annet til orde for at det hadde vært ønskelig med større grad av involvering for eksempel i forbindelse med utarbeidelse av planer. Ledelse vil i lys av et institusjonelt perspektiv ha fokus på å være medarbeiderorientert og støttende. Det vil være fokus på oppgaver, mer enn mål og kommunikasjonen vil være preget av dialog og deltakelse, og gå både horisontalt og vertikalt (Christensen et al., 2009). Vi finner også flere former for horisontal kommunikasjon. Blant annet i samordningsstrategiene som er nevnt, tverrfaglige møter, nivå to og ansvarsgruppemøter. En annen form for horisontal kommunikasjon og samhandling som er beskrevet i funnene, er LUP (lederutviklingsprogram). Disse samordningsstrategiene og fokuset på horisontal kommunikasjon og kompetanseheving, kan tyde på at kommunen opptrer på en måte som kan forklares utfra et institusjonelt perspektiv. Felles kompetanseheving og kunnskap om andre organisasjonsenheter kan bidra til å endre passendehetslogikken over tid (Christensen et al., 2009; Kaurstad et al., 2015).

Om det ikke er gjort klare konklusjoner i forhold til at det er konflikt mellom passendehetslogikkene som skaper problemer for samarbeidet i dette tilfelle, så er det et tydelig funn at organisasjonene opplever mange krav utenfra. I lys av en del av det institusjonelle perspektivet, så kan disse kravene ses på som myter, eller normer og verdier i

organisasjonenes omgivelser (Christensen et al., 2009). Disse mytene kan oppleves som press og det å slutte seg til dem, eller å ta dem opp i organisasjonen er viktig for organisasjonens legitimitet.

Løskobling

Tverrfaglig samarbeid beskrives som både mål og middel i de kommunale planene. Videre er det et nasjonalt og internasjonalt fokus på at tverrfaglig samarbeid er nødvendig for å skape helhetlige og gode tjenester. På bakgrunn av dette kan man si at tverrfaglig samarbeid er et krav fra omgivelsene og viktig for å opprettholde organisasjonens legitimitet. Tverrfaglig samarbeid kan i denne sammenhengen ses på som en myte. Det er i hovedsak to måter kravet fra omgivelsene kan kolliderer med organisasjonens praksis. For det første kan kravene fra omgivelsene være i konflikt med passendehetslogikken i organisasjonene. Som drøftet over finnes det ikke grunnlag i funnene for å konkludere med at det skjer her, men det er en mulighet for at det skjer. For det andre kan kravene fra omgivelsene være for mange og/eller uensartede (Boxenbaum og Jonsson, 2008). Dersom dette skjer kan vi i følge den institusjonelle teorien få en løskobling. I følge Meyer og Rowan (1977) får vi en løskobling når det ikke er samsvar mellom organisasjonens formelle struktur og det den faktisk gjør. Løskobling kan være både en bevisst og en ubevisst prosess (Christensen et al., 2009). I det følgende vil jeg drøfte muligheten for at vi ser en løskobling mellom tverrfaglig samarbeid og praksis i denne undersøkelsen.

Tidligere har det vært stilt spørsmål ved hvilken egen nytte særlig barnevernet har ved å delta i det tverrfaglige samarbeidet, som funnene i hovedsak viser er de tverrfaglige møtene på skolene. I funnene er det skolene og ikke barnevernet som beskriver å ha utbytte av møtene. Samtidig uttrykker både skolen og barnevernet at de er fornøyd med møtene og at de er viktige. Funnene gir ikke grunnlag for å trekke bastante slutninger, men jeg finner grunn til å stille spørsmål ved om skole og barnevern møter myten om tverrfaglig samarbeid ved å signalisere at det tverrfaglige møtet er viktig. Dette kan gjøre at det er møtet i seg selv som blir viktig og ikke det man eventuelt oppnår ved det. På den måten kan tverrfaglig samarbeid ende opp med å bli et mål i seg selv, heller enn et middel til å oppnå noe annet (Glavin og Erdal, 2013). Dette kan også komme til uttrykk på et høyere nivå i kommunen ved at det blir viktigere å ha en plan for samarbeidet og si at man samarbeider, enn at det faktisk påvirker

praksisen. Hvis man ser det på denne måten er både ”systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid” som dokument og de tverrfaglige møtene i seg selv løskoblet fra praksis.

Et annet funn som kan tyde på løskobling er at tverrfaglig samarbeid beskrives som noe som er ”vanskelig å få tid til i en travel hverdag”. Slik jeg ser det kan det bety at tverrfaglig samarbeid ikke er regnet som en del av den daglige praksisen, eller veien mot å løse organisasjonens kjerneoppgaver. Dette kan bety at tverrfaglig samarbeid fungerer som en myte og er løskoblet fra praksis i virksomhetene. Det å si at man driver med tverrfaglig samarbeid har utelukkende en symbolverdi og gjøres fordi det kan få konsekvenser for organisasjonen å ikke gjøre det, for eksempel ved svekket legitimitet. Som tidligere nevnt er tverrfaglig samarbeid gjennom flere år blitt beskrevet både nasjonalt og lokalt som en viktig suksessfaktor for å skape gode og helhetlige tjenester. I det perspektivet vil det kunne få negative konsekvenser dersom for eksempel barnevernet går ut og sier at de ikke vil samarbeide med noen. At de ikke anser det som fornuftig bruk av tid opp mot de andre oppgavene de skal løse.

Det er i denne sammenhengen Brunsson (2006) tar til orde for at løskobling, eller hykleri som han kaller det, ikke er utelukkende negativt og at det er en løsning heller enn et problem. Det er organisasjonens løsning på for mange eller motstridende krav, som ikke nødvendigvis heller passer med kulturen i organisasjonen.

Som nevnt over er ikke løskobling utelukkende negativt for organisasjonene. Det kan også være en nødvendig reaksjon på en krevende situasjon. Et annet perspektiv på løskobling, er at det som begynner som en løskobling kan bli til endring i praksis over tid. Blant annet Boxenbaum og Jonsson (2008) stiller spørsmål ved hvor motstandsdyktig en løskobling er over tid. Vil for eksempel barnevernet, hvis de har planfestet et tverrfaglig samarbeid med en skole, unngå å bli påvirket av dette over tid? Det samme gir virusteorien uttrykk for. Her er et sentralt element at all endring begynner med en språklig endring og at ”det finnes mange observasjoner av at nytt språk over tid også kan komme til å nedfelle seg i nye rutiner og praksis, at det med andre ord er sammenheng mellom nye begrep og nye grep” (Christensen et al., 2009, s. 93). På den måten vil planer, selv om de er løskoblet fra praksis, kunne ha påvirkning over tid.

Oppsummering

Denne drøftingen viser at i et instrumentelt perspektiv ligger utfordringene som er mellom planer og praksis i strukturen. Løsningen vil derfor være mer styring, ved hjelp av tydeligere prioriteringer og mer konkrete mål. Drøftingen av begrepene begrenset rasjonalitet og administrative man viser at det i store og komplekse offentlige organisasjoner er vanskelig å ha oversikt over og handle formålsrasjonelt utover egen organisasjon uavhengig av om målene er entydige eller ikke. Dette fører til utfordringer i samarbeidet (Christensen et al., 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2007). I et instrumentelt perspektiv vil svaret på utfordringene ligge i strukturen. For eksempel vil et svar på utfordringene være mer styring ved hjelp av tydeligere prioriteringer og mer konkrete mål, som det er funnet i undersøkelsen at etterspørres.

Drøftingen viser videre at uansett om man kunne løst de strukturelle utfordringene så hadde ikke det vært nok til å møte utfordringene i samarbeidet. I lys av et institusjonelt perspektiv så er ikke organisasjonene rasjonelle og de vil derfor ikke utelukkende forholde seg til de strukturelle rammene (Eriksson_Zetterquist et al., 2014). Funnene i undersøkelsen viser at planer trenger å bli tillagt verdi og tilpasset til praksis på en slik måte at de oppleves som nyttige. Dette kan i et institusjonelt perspektiv være en tilpasning til passendehetslogikken i organisasjonen. Når hver organisasjon skal gjøre en slik tilpasning til sin passendehetslogikk, så kan det skape utfordringer for det tverrfaglige samarbeidet. Når planene er lite entydige må organisasjonene selv prioritere hva som er viktig og hvordan det skal fylles, og det gir igjen større rom til passendehetslogikken. Men selv med entydige planer og mål, så vil det i et institusjonelt perspektiv være avgjørende at målene er i tråd med passendehetslogikken, ellers er det lite sannsynlig at målene vil bli innfridd.

Det er drøftet om barnevern og skole har ulike forventninger til samarbeidet og en mulig ubalanse i maktforholdet mellom dem. Dette ville kunne være tegn på at organisasjonenes passendehetslogikk er i konflikt. Det er ikke funnet grunnlag for å konkludere med dette, men det er heller ikke grunnlag for å konkludere med at det ikke er det.

I et institusjonelt perspektiv kan planer være symboler og et svar på press fra omgivelsene, altså at planenes fremste funksjon er at organisasjonen/kommunen skal "se bra ut" (Christensen et al., 2009). I denne sammenhengen vil det bety at det å forankre og planfeste

tverrfaglig samarbeid som en avgjørende faktor for å nå en rekke mål i all hovedsak handler om at kommunen/skole/barnevern skal vise omverdenen at de følger med i tiden og møter de kravene som settes til dem, men at de er fornøyde med det og ikke investerer videre i å faktisk omsette planene til praksis.

I drøftingen er det gitt at tverrfaglig samarbeid kan fremstå som en myte for organisasjonene og dermed som et krav organisasjonen må oppfylle for ikke å miste legitimitet. Drøftingen viser videre at både funnene som viser at tverrfaglig samarbeid ikke er en integrert del av praksis og beskrivelsen av at de tverrfaglige møtene er viktige, uten at de nødvendigvis fører til noe kan være tegn på at tverrfaglig samarbeid er løskoblet fra praksis i denne undersøkelsen. Videre er det drøftet at forutsetningene for at en løskobling skal skje er tilstede ved at organisasjonene opplever for mange uensartede krav og i tillegg kan det være konflikt mellom passendehetslogikken og kravene.

Dersom man ønsker å skape en tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole som utløser samarbeidsgevinst, er det viktig å være oppmerksomme på løskobling. Ved å ha fokus på strukturen vil det kunne se ut som at tverrfaglig samarbeid skjer, uten at det nødvendigvis gjør det. Denne undersøkelsen har vist at det ikke er gitt at det tverrfaglige samarbeidet vi ser beskrevet i planene vil føre til tverrfaglig praksis som utløser samarbeidsgevinst.

Dette viser at tverrfaglig samarbeid er et komplekst fenomen som foregår i komplekse offentlige organisasjoner. Dersom vi vil utløse samarbeidsgevinster er vi nødt til å nærme oss fenomenet ved hjelp av en transformativ tilnærming, altså en tilnærming som tar høyde for de instrumentelle faktorene, men også de institusjonelle forholdene, både innenfor og utenfor organisasjonen (Christensen et al., 2009; Scott, 2004).

Kap. 7 Kan trollet temmes?

I denne oppgaven har jeg undersøkt hva som skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole. Det er flere grunner til at jeg har lurt på det. For det første er problemstillingen drevet av en tro på at barn i kontakte med barnevernet ville fått bedre hjelp og en bedre fremtid dersom skole og barnevern etablerer et tverrfaglig samarbeid som gir grunnlag for samarbeidsgevinst i praksis. For det andre har ikke min tro på dette og mitt fokus på denne problemstillingen blitt til i et vakuum. Som presentert i innledningen er det et samfunnsaktuelt tema hvor det sies at det må skje et paradigmeskifte i samarbeidet mellom disse instansene (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2014). Underveis i oppgaven og gjennom studiet har jeg undret meg over hva som gjør at man ikke får bedre resultater av det tverrfaglige samarbeidet, når det gjennom mange år har lagt til grunn som en viktig forutsetning for å skape gode tjenester. Hvorfor er det så vanskelig? Når det lages planer om at instansene skal samarbeide, men vi ender opp med få resultater i praksis (Helsetilsynet, 2009). Det er dette bakteppet som har ført meg til problemstillingen: *Hva skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole.* Opp mot dette har jeg brukt forskningsspørsmålene: *På hvilken måte er tverrfaglig samarbeid omhandlet i kommunens planverk? Og: Hvilke organisatoriske faktorer har betydning for tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole?*

Undersøkelsen er gjennomført som et casestudie i en kommune. Her er det gjort en dokumentanalyse av kommunens planverk og gjennomført en kvalitativ undersøkelse, med semistrukturerte intervjuer med fem nøkkelinformanter.

Funnene viser at casekommunen har tatt flere organisatoriske grep i forhold til det tverrfaglige samarbeidet mellom barnevern og skole. De er organisert i samme seksjon og har felles sjef. Det tverrfaglige samarbeidet er planfestet, forankret og betegnes som gjennomgående viktig og samhandlingsstrategiene er planfestet og forpliktende. Funnene fra dokumentanalysen viser videre noen svakheter ved planene ved at de bruker flere ulike begreper om samarbeid. I tillegg er beskrivelsene av hva samarbeidet skal inneholde eller føre til, lite konkrete. Disse svakhetene er også bekreftet i funnene fra intervjuene. Analysen viser at informantene anser planer som viktige og nødvendige styringssignaler for ledelsen, men at målene i liten grad er prioritert og konkretisert. Videre viser funnene at det er for mange planer og for mange mål, noe som gjør det vanskelig å imøtekomme kravene. I tillegg fører

det til at organisasjonene må velge hvilke mål de skal prioritere, noe som lett fører til en prioritering av mål det rapporteres på og som er lett å måle. Funnene viser også at planer ikke er nok og at de ikke blir til praksis av seg selv, at organisasjonene må tillegge målene verdi og gjøre så de oppleves som nyttige for de som skal utøve praksis.

Drøftingen i kapittel fem viser at det ikke er samsvar mellom det samarbeidet som beskrives i planene og det som beskrives i praksis. I tillegg viser det at uklare mål påvirker muligheten til å skape tillit mellom de som samarbeider og at det kan føre til målforskyvning som påvirker planenes betydning som styringssignaler (Vangen og Huxham, 2012; Jacobsen og Thorsvik, 2007). Drøftingen i kapittel seks viser at det ikke holder å lage planer eller forbedre planer, man må samtidig jobbe på et institusjonelt plan, med å tillegge noe verdi, øke kompetanse og forståelse (Christensen et al., 2009).. I tillegg må vi være oppmerksomme på løskobling, og at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom det vi sier at vi skal gjøre, det vi beslutter å gjøre og det som faktisk gjøres (Brunsson, 2006).

På hvilken måte svarer da undersøkelsen på problemstillingen: *Hva skal til for å skape tverrfaglig praksis mellom barnevern og skole?* For det første er det grunnlag til å konkludere med at det er behov for et mer entydig planhierarki, hvor tverrfaglig samarbeid er konkretisert både i forhold til innhold, men også i forhold til ønsket effekt. Videre er det behov for at kravene til organisasjonene i større grad er tilpasset det de kan innfri. Når det kommer til å tillegge det tverrfaglige samarbeidet innhold og effekt bør det utformes i en dialog med praksisfeltet. Det er grunn til å anta at horisontale samhandlingsstrategier med fokus på kompetanseheving vil bidra til å begrense utfordringene vi så beskrevet ved hjelp av begrepene begrenset rasjonalitet og administrative man. Kompetanseheving og samarbeid på tvers av organisasjoner vil kunne bidra til at det er lettere å se ut over egne organisasjonsgrenser. For å ha størst mulig effekt bør disse strategiene involvere alle nivåene i en organisasjon. Dialog og en prosessbasert tilnærming vil også kunne hindre og /eller avdekke løskobling.

Med den kompleksiteten som ligger i offentlig sektor, både i forhold til organisering og i forhold til omfanget av oppgaver som skal løses, så vet vi at det kan være vanskelig eller umulig å imøtekomme disse faktorene (Christensen et al., 2010). Det er kanskje svaret på hvorfor det er så vanskelig å få til et tverrfaglig samarbeid som utløser samarbeidsgevinst i praksis.

På den måten har kanskje undersøkelsen først og fremst vist at tverrfaglig samarbeid er et komplekst fenomen, mer enn å konkludere med hva som skal til for å skape god tverrfaglig praksis.. Å anerkjenne at tverrfaglig samarbeid er komplekst og at det krever en betydelig innsats, på flere nivåer er en nødvendig forutsetning for å lykkes.

Når alt dette er sagt vil jeg trekke frem det jeg vurderer som noen svakheter ved undersøkelsen. For det første kan det være et for ensidig fokus på de tverrfaglige møtene som samordningsstrategi. Funnene viser at det er den som trekkes frem og er den viktigste i dette samarbeidet. Dersom jeg skulle gjennomført undersøkelsen på nytt, eller fått utdypende informasjon ville jeg vært mer opptatt av og aktivt etterspurt mer informasjon om de andre samordningsstrategiene. Det ville kunne gitt et mer utfyllende bilde ved for eksempel å ha flere funn knyttet til ansvarsgruppemøter. Videre har fire av fem av informantene i undersøkelsen skolebakgrunn. For å sikret større balanse, burde jeg hatt flere informanter fra barnevernet. En annen utfordring er knytte til nærheten til casekommunen og tema. Dersom jeg hadde kommet utenfra og uten forkunnskaper, ville jeg kanskje i større grad etterspurt mer grunnleggende informasjon fra informantene knyttet til for eksempel de tverrfaglige møtene. Ved at jeg selv har deltatt i slike møter, er det mulig at det er spørsmål jeg ikke har stilt informantene fordi jeg ubevisst tenker at jeg vet svaret. Dersom jeg hadde vært nøytral, hadde jeg kanskje stilt flere utdypende spørsmål. Noe som ikke direkte er en svakhet ved undersøkelsen, men som kunne vært interessant å gjøre, er å innlemme flere kommuner i undersøkelsen. Det ville kunne gi sikrere kunnskap i forhold til om de utfordringene som er funnet her, også finnes andre steder. I tillegg hadde det vært interessant å vite mer om de konkrete utfordringene som er skissert mellom barnevern og skole. Finnes det en ubalanse i maktforholdet som oppleves som hemmende i samarbeidet mellom barnevern og skole?

I denne oppgaven har det blitt trukket frem kompleksitet, både når det gjelder mål og styring av offentlige organisasjoner og når det gjelder tverrfaglig samarbeid. På mange måter kan det gi grunnlag for å ville gi opp. Det har aldri vært hensikten med denne oppgaven. Hensikten har vært å fremheve kompleksiteten, for å kunne anerkjenne den og for å skape en praksis der man finner nye måter å løse oppgaver på. Barna i barnevernet er noen av de mest utsatte i samfunnet og når vi vet at utdanning er den enkeltfaktoren som har størst betydning for hvordan vi klarer oss senere i livet, må vi fortsette å prøve og skape en god tverrfaglig praksis

mellom barnevern og skole (Vinnerljung, 2013, i Barne-, Ungdoms- og familiedirektoratet, 2014).

Det er slik vi kan temme trollet: Ved å anerkjenne at det ikke blir lett, og ved å innse at troll er komplekse og uoversiktlige. Dermed må man innse at man må nærme seg fra ulike vinkler og nivåer. Ingen vil klare det alene, det må en felles innsats til. Og sist men ikke minst, hvis man ikke lykkes i første omgang, lær av feilene og prøv igjen!

Referanseliste

- Adolfson, A., Martiniusse, M., Moltu Thyrhaug, A og Warvik Vedeler, G. (Red.). (2011). *Familiens hus – organisering og faglige perspektiver*. Tromsø: Regionalt kunnskapssenter for barn og unge – Nord.
- Andersson, J., Ahgren, B., Bihari Axelsson, S., Eriksson, A. og Axelsson, R. (2011). Organizational approaches to collaboration in vocational rehabilitation – an international literature review. *International Journal of Integrated Care*, 2011 (Vol. 11).
- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2014). Skolerapporten – Hvordan bedre skoleresultatene og utdanningssituasjonen for barn og unge I barnevernet. Oslo: Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet
- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (år). Tittel i kursiv. Hentet 25.11.15, fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnevern/slettes/barnevernets-oppgaver1/id476334/>
- Barnevernloven (1992). Lov om barneverntjenester. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100>
- Bergström, G., og Boreus, K. (2000). *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Bihari Axelsson, S. og Axelsson, R. (2012). Altruisme i tverrprofesjonelt samarbeid og ledelse. I Willumsen (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning* (s. 104-114). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bolman, L. G. og Deal, T. E. (2009). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Boxenbaum, E. og Jonsson, S. (2008) Isomorphism, Diffusion and Decoupling. I Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. og Suddaby, R. (Red.). (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (78-99). London: Sage.

- Bratberg, Ø. (2014). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Cappelen Damm.
- Brunsson, N. (2006). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Action in Organizations*. Malmö: Liber.
- Christensen, T., Lægred, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eriksson-Zetterquiat, U. (2009). *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*. Malmö: Libe
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. og Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm.
- Glavin, K. og Erdal, B. (2013). *Tverrfaglig samarbeid i praksis*. Oslo: Kommuneforlaget
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. og Suddaby, R. (Red.). (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Grimen, H., (2013). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Helsetilsynet. (2009). Rapport fra Helsetilsynet 5/2009. *Utsatte barn og unge – behov for bedre samarbeid*. Oppsummering av landsomfattende tilsyn i 2008 med kommunale helse-, sosial- og barneverntjenester til utsatte barn. Oslo: Helsetilsynet
- Huxham, C. (1996). *Creating collaborative advantage*. London: Sage
- Johannesen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kaurstad, G., Bachmann, K., Bremnes, H. Og Groven, G. (2015). *Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge* (Rapportnummer 1502). Hentet 05.05.16, fra http://www.ks.no/contentassets/6e099d6731294f47b3c8f5ca3d4a7edb/ks-fou_134033_rapport1502-trygg-oppvekst.pdf
- Kommuneloven (1992). Lov om kommuner og fylkeskommuner. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107>
- Malterud, K. (2012). *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- NOU 2004:13. (2004). *En ny arbeids- og velferdsforvaltning – Om samordning av Aetats, trygdeetatens og sosialtjenestens oppgaver*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- NOU 2005:03. (2005). *Fra stykkevis til helt – En sammenhengende helsetjeneste*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- NOU 2009:18. (2009). *Rett til læring*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- NOU 2009:22. (2009). *Det du gjør, gjør det helt – Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Opplæringslova (1998). Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61?q=Opplæringsloven>
- Reeves, S., Lewin, S., Espin, S. og Zwarenstein, M. (2010). *Interprofessional Teamwork for Health and Social Care*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Regjeringen.no. (2012). Barnevernets oppgaver. Hentet 05.05.16, fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnevern/slettes/barnevernets-oppgaver1/id476334/>

- Ryen, A. (2012). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2014). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- San Martin-Rodriguez, L., Beaulieu, M-D., D'Amour, D. og Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 2005 (X.), 132-147.
- Scott, W. R. (2004). *Institutional theory: contributing to a Theoretical Research Program*. Hentet 05.05.16 fra https://www.researchgate.net/publication/265348080_Institutional_Theory_Contributing_to_a_Theoretical_Research_Program
- St. meld. nr. 20 (2012-2013) (2013). *På rett vei – kvalitet og mangfold i fellesskolen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Sullivan, H. og Skelcher, C. (2002). *Working across boundaries collaboration in public services*. Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan.
- Vangen, S. og Huxham, C. (2012). En teoretisk forståelse av samarbeidets synergi. I Willumsen (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning* (s. 67-85). Oslo: Universitetsforlaget.
- Vangen (2003). *Achieving Collaborative advantage*.
- Willumsen, E. (Red.). (2012). *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ødegård, A. (2012). Konstruksjoner av samarbeid. I Willumsen (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning* (s. 52-63). Oslo: Universitetsforlaget.

Tabell - dokumentanalyse

Plan nr:	Nivå :	I teksten	TFS begrep:	Innhold/konkretisering	Verdi/betydning	
1	1	<p>”Samarbeid for å sikre at ungdommen i langt større grad fullfører vgs” (s8)</p> <p>”Etablere nye samarbeidsstrukturer som er tverrsektorielle” (s38), strategi for at ”barn og unge i kommunen har trygge og gode oppvekstvilkår.</p>	<p>Samarbeid</p> <p>Tverrsektorielle samarbeidsstrukturer</p>	-	<p>”Hva kan kommunen gjøre”: ”Samordne og gi tidlig hjelp til utsatte barn, unge og familier” og ”Ta ansvar for å involvere de fleste samfunnssektorer...” (s39),</p>	
2	2	<p>”Et forpliktende TFS mellom alle berørte parter til ”barnas beste”, er en viktig suksessfaktor for å oppnå målene i planen” (s3)</p> <p>”Samarbeid med foresatte, frivillige organisasjoner, statlige- og fylkeskommunale og kommunale tjenesteområder samt private samarbeidspartnere er viktig for å lykkes med målsettingene” (s4)</p> <p>”Mål: Barn og unge i kommunen har trygge og gode oppvekstvilkår” En av fire strategier er å ”arbeide etter prinsippet om tidlig innsats”,</p>	<p>Tverrfaglig samarbeid (TFS)</p> <p>Samarbeid</p>	-	<p>Viktig</p> <p>Kritisk suksessfaktor</p>	

	<p>som har "velfungerende tverrfaglig samarbeid" som en av tre kritiske suksessfaktorer.</p> <p>En annen strategi er "gjennomføre tverrfaglig og tverrsektoriell innsats i alle virksomheter som yter tjenester til barn og unge" (s9)</p> <p>"Mål: En større andel av befolkningen har høyere utdanning" En strategi i forhold til dette er "sikre trygge og gode overganger i oppvekst- og utdanningsløpet". To av seks kritiske suksessfaktorer er "krav og forventninger er avklart gjennom godt samarbeid og god kommunikasjon" og "Ansvars- og samarbeidsforhold er avklart" (s11)</p> <p>"Mål: Folkehelse og levekår er kraftig forbedret – knyttet til barn og unge". En av fire strategier her er "forebygge for å oppnå god psykisk helse". En av syv kritiske suksessfaktorer her er "tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid" (s12)</p>	<p>Tverrfaglig- og tverrsektoriell innsats</p> <p>Samarbeid</p> <p>Tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid</p>	<p>"Tverrfaglig tenkning og rutiner er innarbeidet og forankret i alle virksomheter"</p> <p>"Alle virksomheter innenfor oppvekst har kunnskap om hverandres lovgrunnlag og kompetanse"</p>	<p>Kritisk suksessfaktor</p> <p>Kritisk suksessfaktor</p> <p>Kritisk suksessfaktor</p>
--	--	---	--	--

Tabell - hva er tverrfaglig samarbeid

Intervju nr.	Innhold	Oppnår	Verdi
1	<ul style="list-style-type: none"> - "Menneskene, som vi kan kalle brukere eller innbyggere, de er jo de samme, de er jo bare en og vi er ulike, mangehodetroll i kommunen, som skal gi de ulike tjenester" (s. 1) - "vi har ulike typer oppgaver som skal løses; noen av dem går i hverandre og da er det naturlig at faggruppene samarbeider på tvers" (s. 1) - "ikke barnevernet eller skolen som er viktig, men det er det enkelte barn" (s. 2) - "i et tverrfaglig samarbeid så ligger det i., da er det ping-pong frem og tilbake" (s. 2) - "kompetansen som må deles" (s. 3) - "barnet er jo ikke i et vakuum. Dette barnet lever i en familiesetting, men hovedtyngden av det våkne døgnet til barnet er i skolens vold. Og det betyr jo at det er skolen, skolen er en like viktig brikke for det barnet, nesten sagt som hjemmet" (s. 4) 	<ul style="list-style-type: none"> - "når vi løfter i flokk så får vi mer effekt, enn om vi løfter separat" (s. 1) - "hvis skolen da vet hvilke oppgaver de må ha prioritert på i forhold til det barnet, ja så er jo sjansen for å lykkes større. Men hvis de ikke vet, ja så famler de seg jo frem og så kan det hende at gjør vondt verre" (s. 4) 	<ul style="list-style-type: none"> - "Og er ikke minst viktig for brukerne" (s. 1) - mye potensiell gevinst (s. 4)
2	<ul style="list-style-type: none"> - "en felles innsats mellom instanser. Jeg har jo liten tro på at du sitter på en tue og så kan du for så vidt få gjort noe, men 		<ul style="list-style-type: none"> - "For meg er skole kjempe viktig i forhold til

	<p>du er avhengig av samhandling hvis du skal få til endring” (s. 1)</p> <ul style="list-style-type: none">- ”vi må jobbe sammen i forhold til å tilrettelegge at man får seg en utdanning” (s. 1)- ”man får brukt sin egen kompetanse, men også får andres kompetanse inn i drøftinger” (s. 4)		<p>barnevernet og hvis vi ikke klarer å få, kanskje spesielt i forhold til fosterhjemsbarna, hvis vi ikke klarer å få til at de får seg en utdanning, så har vi på mange måter mislykkes” (s. 1)</p>
--	--	--	--

Informasjon om prosjektet til informanter

Bakgrunn og formål:

Jeg er i ferd med å ta en mastergrad i "Tverrfaglig samarbeid i helse- og sosialsektoren" ved høgskolen i Østfold. Som siste ledd i denne utdanningen skal jeg skrive en masteravhandling, som har "Tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole – fra planer til praksis" som tema.

Gjennom flere år har tverrfaglig samarbeid vært fremhevet som viktig for å skape bedre og mer helhetlige tjenester i det offentlige. Flere offentlige utredninger slår fast at selv om det fremheves, så oppnår vi ikke tilfredsstillende resultater. Det kan se ut som at et systematisk, tverrfaglig samarbeid, som skaper bedre tjenester er komplisert å få til i praksis. Formålet med denne avhandlingen er å anerkjenne kompleksiteten og se på hvordan tverrfaglig samarbeid planfestes og hvordan planene iverksettes i en kommune.

Hva innebærer det å stille opp som informant:

Deltakelse i intervju som omhandler dine tanker og erfaringer som leder, i hovedsak knyttet til dine erfaringer med tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole og dine tanker og perspektiver som leder, på det samme. Intervjuene vil ta mellom 60-90 minutter. Virksomhetsplaner for barneverntjenesten og fra de aktuelle skolene inngår i en dokumentanalyse, sammen med andre relevante deler av kommunens planverk.

Utvalget til informanter er for noen basert på posisjon (kommunalsjef, fagsjef skole, barnevernleder). Skolene hvor virksomhetsledere er valgt ut fra, er gjort etter et strategisk utvalg. Til grunn for utvalget ligger et ønske om ulikhet med hensyn til størrelse på skolen og dennes beliggenhet i kommunen.

Intervjuene vil bli tatt opp på bånd og transkribert i sin helhet. Båndopptaket og det utskrevne materialet vil være tilgjengelig utelukkende for meg og min veileder og vil bli slettet når avhandlingen er levert og muntlig eksamen avholdt, senest 01.07.16.

Kommunen vil ikke bli tilkjennegjort ved navn i avhandlingen, men det er kjent innenfor kommunen at jeg gjennomfører undersøkelsen her. Flere av de ønskede informantene innehar roller det bare er en av i kommunen og vil i kraft av dette kunne identifiseres som personer. Dette gjelder kommunalsjef, fagsjef skole og virksomhetsleder barnevern. I kraft av dette er det vanskelig å garantere deltakere i prosjektet anonymitet. Informantene på virksomhetsledernivå på skole vil ikke få sine skoler identifisert i undersøkelsen.

Det er frivillig og delta i prosjektet. Som informant kan du når som helst trekke ditt samtykke til å delta, uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål knyttet til prosjektet kan du ta kontakt med:

Therese Zimmermann Helgesen

Tlf. 478 38 371 / 995 07 908

theresezimmer@hotmail.com

Veileder fra Høgskolen i Østfold:
Catharina Bjørkquist
Tlf. 69 30 31 46 / 920 48 520
Catharina.bjorkquist@hiof.no

Studien er meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen

Therese Zimmermann Helgesen

Samtykke til deltakelse i studien

- Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta
- Jeg samtykker til at informasjon jeg gir kan publiseres, selv om jeg kan identifiseres i kraft av min posisjon i kommunen.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

TVERRFAGLIG SAMARBEID.

- Hva legger du i et godt TFS mellom barnevern og skole?
- Er samarbeide mellom barnevern og skole viktig, i tilfelle, hva gjør at det er viktig?
- Hvordan gjøres TFS i praksis?
- Kan du beskrive en situasjon der TFS var bra?
- Hvordan måler man at TFS fungerer?
- Kan du trekke frem noe på organisatorisk nivå som du tenker gjør denne kommunen god på TFS?
- Kan du nevne noe på organisatorisk nivå som du tenker hemmer TFS i denne kommunen?

- Tverrfaglige møter:
 - Hvordan gjøres dette?
 - Hva er hensikten med møtene?
 - Fungerer de etter hensikten?
 - Hva fører de til?

PRAKSIS.

- Hva tenker du er de viktigste tingene som former din virksomhets praksis ifht TFS?
- Hvordan måler man/kan man måle TFS betydning i praksis?

ORGANISERING

- Tenker du at kommunens organisering av tjenestene har betydning for TFS, i tilfelle, på hvilken måte?
- Har du tanker om hva som kunne vært gjort annerledes med tanke på organisering, som kunne gjort TFS lettere/bedre?

PLANER OG STRATEGI

- Hva retningsgivende for jobben du gjør/hva eller hvem bestemmer hva du skal gjøre?
- Hva tenker du om planer som styringssignaler?
- Hvordan utvikles og evalueres planer?
- Hvilke kommunale planer kjenner du til som påvirker TFS?
- Hva annet er evt viktig?

- Har barnevern og skole noen felles oppgaver?
- "Systemer og rutiner for TFS"
 - Kjenner du til dette dokumentet?
 - Hvilken betydning har dette dokumentet for TFS i din virksomhet/din daglige jobb?
- Rapporterer du til overordnet nivå/etterspørres hvordan TFS fungerer?
- Bruker kommunen insentiver for å fremme/belønnes TFS, i tilfelle, hvilke?
- På hvilken måte tenker du at det evt påvirker samarbeidet?

LEDELSE.

- Hva slags syn (verdi) opplever du at nivået over deg/kommunen som helhet har til TFS?
- Hvordan er du som leder i forhold til dette – hva slags syn (verdi) formidler du som leder i din virksomhet til TFS?
- Hvordan opplever du at nivået over deg/kommunen som helhet stiller krav og forventninger til TFS?
- Hvordan er du som leder i forhold til dette – hvilke krav og forventninger har du til TFS i din virksomhet?
- På hvilken måte tenker du at krav og forventninger evt kan påvirke TFS?

VIKTIGE STIKKORD.

- Kultur
- Normer
- Verdier
- Holdninger
- Symbol
- Nytte
- Effekt



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Catharina Bjørkquist
Avdeling for helse- og sosialfag Høgskolen i Østfold
Remmen
1757 HALDEN

Vår dato: 25.09.2015

Vår ref: 44507 / 3 / MHM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.09.2015. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 24.09.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>44507</i>	<i>Tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og skole - fra planer til praksis</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Catharina Bjørkquist</i>
<i>Student</i>	<i>Therese Zimmermann Helgesen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.07.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Marianne Høgetveit Myhren

Kontaktperson: Marianne Høgetveit Myhren tlf: 55 58 25 29

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no

Vedlegg 5

Kopi: Therese Zimmermann Helgesen theresezimmer@hotmail.com

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 44507

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet tar høyde for at det registreres indirekte personopplysninger i lydopptakene, da deler av utvalget består av ledere i kommunale stillinger.

Personvernombudet legger til grunn at student og veileder etterfølger Høgskolen i Østfold sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc /mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det oppgis at enkelte indirekte personopplysninger skal publiseres og i informasjonsskrivet blir deltakerne informert om dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 01.07.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak