

MASTEROPPGAVE

Erfaringer med og betingelser for tverrfaglig samarbeid

Utarbeidet av:

Vibeke B. Løvås og Linda B. Svalsrød

Fag:

Organisasjon og ledelse

Avdeling:

Økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Ved undersøkelsens slutt er det mange som fortjener en takk i forbindelse med at masterprosjektet vårt har latt seg gjennomføre. Først og fremst vil vi takke deltagerne i vår undersøkelse for at vi fikk komme og lære av dem. Dette prosjektet hadde ikke sett dagens lys uten dere.

Videre fortjener vår veileder Tom B. Gundersen en stor takk som underveis i prosessen velvillig har delt av sin faglige kunnskap og erfaring. Vi vil gjerne takke deg for din tålmodighet og dine ferdigheter når det gjelder å innta en positiv og støttende holdning!

Å skrive en master ved siden av fulltidsjobb har vist seg å være ganske krevende med tanke på å holde den røde tråden. Men vi har fått det til, takket være hjelp og støtte fra arbeidsgivere, familie og nettverk underveis. Takk til Nina Viola Sundstedt som var så grei og lese korrektur for oss. Eirik Langaard Jensen, du er tålmodigheten selv, takk!

Vi takker hverandre for et kreativt, tålmodig, hyggelig, humorfylt og godt samarbeid gjennom hele prosessen. Takk til Vibeke for hennes usedvanlige, fantastiske tekniske innsikt. Hvordan skulle det ellers gått?☺ For ikke å glemme vår naive positive tro på at vi snart ville være ferdig, hele tiden!

Oslo, juni 2015

Vibeke Beatrice Løvås og Linda Beate Svalsrød



Samholdet 1 - Lasse 0

Innhold

Forord.....	2
1. Innledning.....	6
1.1 Avgrensning av oppgaven og problemstilling.	7
1.2 Oppgavens oppbygging	8
2. Bakgrunn for studien.....	9
2.1 Bakteppe.....	9
2.2 Om SLT.....	11
2.3 Organiseringen i vår kommune	16
3. Metode.....	19
3.1 Valg av tilnærming.....	19
3.2 Gjennomføring av undersøkelsen	20
3.1.1 Utvalget.....	21
3.1.2 Observasjon	23
3.1.3 Fokusgruppeintervju	24
3.1.4 Transkribering av fokusgruppeintervjuet	27
3.1.5 Enkeltintervjuer.....	27
3.1.6 Transkribering av enkeltintervjuene.....	28
3.1.7 Analysen.....	28
3.1.8 Forskningsetiske retningslinjer.	29
3.1.9 Undersøkelsens gyldighet og pålitelighet	30
4. Analysekapittel	33
4.1. Forankring.....	33
4.1.1 Hvordan foregår samarbeidet med hensyn til forankring?	33
4.1.2 Hvilke utfordringer står samarbeidet overfor når det gjelder forankring?	36
4.1.3 Hvordan håndteres utfordringer med forankring? Og hvordan kan det håndteres?	

4.2	Organiseringen	39
4.2.1	Hvordan foregår samarbeidet med hensyn til organiseringen?	39
4.2.2	Hvilke utfordringer står samarbeidet overfor når det gjelder organiseringen?	47
4.2.3	Hvordan håndteres utfordringer ved organiseringen? Hvordan kan det håndteres? ..	50
4.3	Ressurser og prioriteringer	51
4.3.1	Hvordan foregår samarbeidet i forhold til ressurser og prioriteringer?	51
4.3.2	Hvilke utfordringer står samarbeidet overfor når det gjelder ressurser og prioriteringer?	53
4.3.3	Hvordan håndteres eventuelle utfordringer ved ressurser, tidsbruk og prioriteringer? Og hvordan kan de gjøre det?	58
4.4	Koordinatorrollen	59
4.4.1	Hva er rollen til SLT-koordinatoren i samarbeidet, og hvordan utføres rollen?	59
4.4.2	Hvilke utfordringer er det ved rollen som SLT-koordinator?	64
4.4.3	Hvordan håndteres utfordringer ved koordinatorrollen? Hvordan kan det håndteres?	66
4.5	Roller og profesjoner	66
4.5.1	Hvordan samarbeider de på tvers av profesjon og rolle?	66
4.5.2	Utfordringer knyttet til samarbeid på tvers av rolle og profesjon	73
4.5.3	Hvordan håndteres utfordringer knyttet til profesjon og rolle? Og hvordan kan det håndteres?	75
4.6	Taushetsplikt	78
4.6.1	Hvordan forholder de seg til reglene om taushetsplikt?	78
4.6.2	Hvilke utfordringer står samarbeidet overfor når det gjelder taushetsplikt?	80
4.6.3	Hvordan håndteres eventuelle utfordringer ved taushetsplikt?	83
4.6	Oppsummering av analysen.	85
4.7.1	Hvordan foregår samarbeidet mellom de ulike deltagerne i det tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet?	85
4.7.2	Hvilke utfordringer står samarbeidet overfor?	87
4.7.3	Hvordan håndteres utfordringene i det tverrfaglige samarbeidet?	89
4.6.4	Hvordan kan utfordringer håndteres?	90

5	Avsluttende refleksjoner	92
5.1	Resultater av tverrfaglig samarbeid	95
5.2	Forslag til videre forskning	97
	Bibliografi.....	98
	Vedlegg.....	101

1. Innledning

Som Lasse i tegningen i forordet vårt opplever, er det ikke alltid like enkelt å få til en felles, samlet innsats som drar i samme retning. Det er en del betingelser som bør være tilstede for at et samarbeid skal bli vellykket, og i bestrebelsene kan man møte på enkelte utfordringer.

Denne oppgaven handler om betingelser for og utfordringer med tverrfaglig samarbeid.

Fra 2000 tallet og fremover ble det gjennomført flere store endringer i offentlig sektor, blant annet innføringen av Samhandlingsreformen. Dette medførte et større fokus på å arbeide sammen på tvers av profesjoner, organisasjoner og etater. Tverrfaglig arbeid kan sees på som en ny organisasjonsform, som medfører behov for ny kunnskap om hvordan det skal arbeides.

Ønsket om å finne nye måter å samarbeide på gjennomsyrrer mye av aktiviteten og nyorienteringer når offentlig virksomhet skal løse sine komplekse oppgaver. Denne oppgaven vil se på tverrfaglig samarbeid i arbeidet med barn og ungdom. Tverrfaglig samarbeid er ikke et mål i seg selv, men et middel eller en metode til å nå de målene offentlig virksomhet har i arbeidet med barn og unge i kommunene.

Studien vil først og fremst se på hvordan det tverrfaglige samarbeidet tar form innenfor rammen av en samordningsmodell for organisering av lokale, forebyggende tiltak mot rus og kriminalitet. Samordningsmodellen kalles SLT, og står for Samordning av lokale, kriminalitetsforebyggende tiltak. SLT retter seg først og fremst mot barn, ungdom og deres foreldre/foresatte. Denne samordningsmodellen er organisert på alle nivåer fra toppledelse til utførernivå hos politiet og kommunen.

Flere sentrale dokumenter og utredninger peker på at det er et sterkt behov for å styrke de helhetlige perspektivene når det gjelder oppvekstvilkår for barn og ungdom, f.eks. «Det du gjør, gjør det helt – Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge» (Barne- og likestillingsdepartementet, 2009). Her heter det at tverrfaglig samarbeid er nødvendig for å utvikle et helhetlig og koordinert tjenestetilbud til barn og unge.) Regjeringen Stoltenberg la til rette for samarbeidsarenaer – ved å fremme samarbeid om kriminalitetsforebygging gjennom politiråd og SLT (Justis- og beredskapsdepartementet, 2013).

Da vi begge har lang erfaring med tverrfaglig og tverretatlig samarbeid, har vi mye erfaringskunnskap på området vi ønsket å undersøke nærmere. Å arbeide i samt å være deltaker i et flerfaglig og tverretatlig samarbeid er så å si blitt en naturlig del av

arbeidshverdagen, uavhengig av hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres. Dette gjelder både i private og offentlige virksomheter, og det er således et behov for å forstå mer av hva dette innebærer.

Det er mange spørsmål som dukker opp når dette temaet bringes på bane. Hvordan foregår det tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet? Hvordan er det de gjør det? Er det noen betingelser som må være til stede for at det skal være mulig?

Er det slik at det er noe spesielt som kreves av en arbeidstager i denne forbindelse? Forutsetter det at arbeidstakeren har en særegen kompetanse? Hva skal til for å tilegne seg denne kompetansen? Utvikler det seg kanskje en egen samarbeidskompetanse? Hva består i så fall denne samarbeidskompetansen av? Hvilken rolle spiller SLT koordinatoren i dette? Hvordan snakker de om egne bidrag inn i dette tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet? Er det utfordringer i samarbeidet? Dette og mange fler, var spørsmål vi stilte oss da vi startet opp arbeidet med denne avhandlingen.

1.1 Avgrensning av oppgaven og problemstilling.

Denne oppgaven handler om tverrfaglig og tverretatlig samarbeid. Et slikt samarbeid er forsøkt belyst gjennom SLT-modellen i en kommune. Dette er ikke en evaluering av SLT-modellen, men vi bruker den som inngangsport for å få kunnskap om betingelser for og erfaringer med tverrfaglig samarbeid. Vi søker kunnskap om deltagerens erfaringer med samarbeid. Det er deres beretninger som danner grunnlaget for denne oppgaven.

Undersøkelsen foretas hovedsakelig på utførernivå, dvs at de fleste av våre respondenter jobber i direkte kontakt med brukere.

Vår problemstilling er som følger:

Hva er betingelse for og erfaringene med tverrfaglig samarbeid?

Vi formulerte videre noen forskningsspørsmål knyttet til denne problemstillingen.

- 1) Hvordan foregår samarbeidet mellom de ulike deltagerne i det tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet?
- 2) Hvilke utfordringer står det tverrfaglige samarbeidet overfor?
- 3) Hvordan håndteres disse utfordringene – og hvordan *kan* de håndteres?

1.2 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven er inndelt i fem kapitler. I det første kapitlet foretas avgrensning av oppgaven og problemstillingen presenteres. I kapittel to gir vi en kort oversikt over tidligere forskning på feltet tverrfaglig samarbeid, politiske føringer, redegjørelse for SLT-modellen og innføring i den tverrfaglige organiseringen i kommunen hvor vi har gjennomført vårt undersøkelse. I kapittel tre presenteres valg av metode hvor vi redegjør for hvordan vi har utført undersøkelsen. Kapittel fire er viet analysen, hvor vi også trekker inn relevant teori. Vi presenterer så våre funn. Det siste kapitlet inneholder avsluttende refleksjoner og forslag til videre forskning.

2. Bakgrunn for studien

2.1 Bakteppe

Med den fremvoksende spesialiseringen har det vokst frem behov for tverrfaglig samarbeid for å bøte på svakheter ved spesialiseringen, og vi ser at det i mange nye organisasjonsformer blir lagt vekt på tverrfaglig samarbeid. Dette sees på som det riktige, og det er utallige eksempler på at organisasjonsformer som fremmer samhandling og samarbeid nå vokser frem. Det samarbeides og samordnes i privat og offentlig virksomhet - fra flyselskaper og bilindustri til offentlig sektor som skal tilby velferdstjenester (Vangen, 2005).

SLT-modellen kan sees på som en slik organisasjonsform. SLT står for samordning av kriminalitetsforebyggende tiltak. Gjennom å organisere det kriminalitetsforebyggende arbeidet i en samordningsmodell er tanken at man skal forebygge bedre. Begrepet forebygge brukes her synonymt med å hindre det uønskede, det er bedre å gjøre en innsats i forkant i stedet for å reparere i etterkant. Det er et vidt og vagt begrep, som forbindes med det gode eller riktige. (Giertsen, 1994) Begrepets noe ulne betydning bidrar til å forklare dets popularitet, og legitimere ulike virkemidler som assosieres med noe godt – «det er jo forebyggende». Videre er forebygging et politisk felt og handler mye om politiske prioriteringer. Fagfeltet som jobber med forebyggende tiltak bør derfor baseres på kunnskap og kritisk refleksjon, slik at ikke feltet bare blir en arena for synsing og symbolsk handlekraft (Lie, 2011). Gjennom SLT kan tjenestene som jobber forebyggende møtes og utvikle kunnskap om hverandre og fagfeltet. SLT-modellen kan også sies å ha en rasjonell begrunnelse, man skal samordne seg mer effektivt. Effektivitets- og rasjonalitetstankegangen er «i tiden» - men dette er også et tankesett som går langt tilbake. Tilsynelatende nye ideer gjentar seg imidlertid, men fremstilles som nye organisasjonsformer (Skorstad, 2007).

Den offentlige sektor er under kryssild. Stadig flere oppgaver skal løses, og kravet til kompetanse øker, samtidig med at man opplever nedskjæringer i budsjetter, kutt og sparetiltak (Knutsen 2004:19). En mulig løsning på dette krysspresset kan derfor være samarbeid og samordning.

Begrepet samordning krever også en nærmere avklaring. Hva ligger egentlig i begrepet samordning? Jacobsen skiller mellom *samordning* og *samarbeid*. Han definerer samordning som når en tredje part pålegger andre å koordinere sine virksomheter, mens samarbeid blir

definert som koordinering basert på frivillig innsats fra alle involverte parter – og der alle partene føler at de tjener på samarbeidet (Jacobsen 2004: 82).

Lauvås og Lauvås(2004) sier at tverrfaglig samarbeid er når fagpersoner fra ulike profesjoner jobber sammen for å løse en oppgave.

I denne oppgaven vil vi stort sett benytte betegnelsen samarbeid. Begrunnelsen for valg av term er direkte knyttet til at våre respondenter bruker denne betegnelsen selv når de snakker om det arbeidet de gjør. De snakker om den erfaringen de har med å jobbe sammen på tvers av tjenestene.

Tidligere internasjonal forskning på tverrfaglige praksiser har konsentrert seg om tre hovedretninger. Den første har fokus på beskrivelser av samarbeidsprosessen og hvilke stadier prosessen går gjennom. Videre finnes det studier som ser på forutsetninger for samarbeid, som sier noe om utfallet av det tverrfaglige samarbeidet. Endelig er det studier som fokuserer på utvikling av rammer eller verktøy som hjelp i det tverrfaglige – eksempelvis kompetansehevende tiltak, metoder for å utvikle felles problemforståelse eller ansvarliggjøring av beslutningstakere (Vangen, 2005).

Også nasjonale forskningsbidrag ser på utfordringer og forutsetninger i tverrfaglig sammenheng. Det beskrives ulike betingelser som forankring, felles målsetting, realistisk syn på samarbeidsmuligheter, nytteopplevelse, nødvendighet, trygghet, respekt, tillit, kunnskap om hverandre og kompetanse. Utfordringer kan være domenekonflikter, motstridende profesjonsinteresser, ulike målsettinger i forhold til målgruppa, utfordringer ved pålagt samarbeid og manglende ressurser. Taushetsplikt trekkes også frem som et utfordrende område (Glavin, 2013, Lauvås, 2004 og Repstad, 2004).

I Norge har det tidligere vært utført noen studier om SLT som tverrfaglig modell for å forebygge kriminalitet. I rapporten «Kriminalitetsforebygging på tvers» ble det sett på fire kommuner som hadde hver sin organisasjonsmodell for forebyggende arbeid. Her ble det konkludert med at man må bli enige om målsettinger i det kriminalitetsforebyggende arbeidet. Dessuten må det klargjøres hvordan arbeidet skal gjennomføres. Det ble anbefalt å benytte trenivåmodellen i SLT, samtidig som det må tas hensyn til lokale forhold. En egen koordinator for arbeidet anbefales, og samarbeidet må formaliseres og forankres (Ulfrstad, 1993).

Videre foretok Politihøgskolen en grundig evaluering av SLT-modellen i 2008. Studien så på hvor godt SLT-arbeidet er implementert i praksisfeltet, og kartla ulike samhandlingsformer og dilemmaer, hindringer og muligheter blant 137 SLT-enheter. Evalueringen trekker frem erfaringer med SLT-modellen, og kommer med anbefalinger knyttet til organisering, koordinatorrollen og hva som skal til for at samarbeidet skal fungere best mulig (Gundhus, 2008).

Studiene har til felles at de kommer med noen anbefalinger om hva som skal til for å få til tverrfaglig samarbeid og hva som kan være problemområder ved samarbeid på tvers av profesjoner og/eller etater. Vi kommer tilbake til disse ulike aspektene i vår diskusjon i analysekapittelet.

2.2 Om SLT

Flere undersøkelser har vist at barn og unge som trenger hjelp kan oppleve å bli skjøvet fra tjeneste til tjeneste uten at noen tar ansvaret, og at hjelpen ikke er tilstrekkelig koordinert (NOU 2009:22 s 9). Behovet for et helhetlig tilbud er stort. SLT har som målsetting å samordne og koordinere tverrfaglig og tverretatlig arbeid på det kriminalitetsforebyggende området.

SLT er en nasjonal koordineringsmodell. SLT-arbeidet administreres og drives av KRÅD - Det kriminalitetsforebyggende råd, heretter kun kalt KRÅD. KRÅD ble etablert i 1980, og er regjeringens organ for langsiktig og prinsipiell kriminalpolitisk tenkning. KRÅDs mandat er å fremme samarbeid mellom myndigheter og organisasjoner, samt å gi veiledning om kriminalitetsforebyggende strategier og konkrete tiltak. Rådet er administrativt underlagt Justis- og beredskapsdepartement, men baserer arbeidet på fritt, faglig grunnlag. (NOU 2009:22, s. 52)

Det er mange instanser som jobber på forebyggingsarenaen og gjennom årene er det mange som ønsket å bedre kommunikasjonen på området. En metode for å få til dette har vært å utvikle SLT-modellen som en variant av den danske modellen «Samarbeid mellom Skole, Sosialetat og Politi (SSP). SSP har vært drevet i Danmark siden 70-tallet. I Norge startet KRÅD et prosjekt på begynnelsen av 90-tallet for å få til en norsk modell (KRÅD 2005: 6).

På KRÅD sin hjemmeside (www.krad.no) står å lese at målet er å skape et trygt lokalsamfunn med gode oppvekstsvilkår for barn og unge. Kommunens barn og unge skal få riktig hjelp til riktig tid, av et hjelpeapparat som samarbeider godt på tvers av etater og faggrupper. Det er mange aktører i politiet og kommunen som jobber med å få til dette, og at det derfor er viktig at dette arbeidet koordineres om man skal få til et godt resultat. SLT-modellen sørger for et samarbeid mellom politi og kommune innen området rus- og kriminalitetsforebygging.

Utgangspunktet er at det drives mange gode tiltak for barn og unge i kommunene, og at det er nyttig å ha en oversikt over alt arbeidet som gjøres. (KRÅD 2005:17) Det anbefales at en koordinator ansettes for å koordinere de ulike aktørenes innsats. Koordinatoren skal fungere som bindeledd mellom de ulike organisasjoner.

Det kriminalitetsforebyggende råd lister opp flere forutsetninger for at SLT skal fungere:

- Solid forankring. Modellen må forankres på øverste nivå i politi og kommune. Lederne må forplikte seg til deltagelse og implementering.
- Sterk koordinator. En egen SLT-koordinator må handle på vegne av kommuneledelse, være pådriver og sørge for at de aktuelle tjenestene møtes, at behov avdekkes, ressurser synliggjøres og at tiltak igangsettes.
- Tydelig styring. Kommunen må ha klare mål for arbeidet, og koordinatoren nødvendig myndighet for å nå målene.
- Ryddig organisering. Det må bygges opp strukturer og rutiner for et forpliktende og formalisert samarbeid.
- Felles problemforståelse. Deltagerne må komme frem til en felles forståelse av hva som er de viktigste utfordringene og hvilke tiltak som skal settes inn i forhold til disse.
- Målrettet kartlegging. For å få til kriminalitetsforebygging er det nødvendig med en grundig kartlegging av hva som foregår i ungdomsmiljøene. På bakgrunn av kartleggingen vurderes hvilke tiltak som er aktuelle å sette inn.
- Koordinerte tiltak. Kartleggingen bestemmer hvilke kriminalitetsforebyggende tiltak som skal prioriteres og iverksettes. Dette er hovedkjernen i SLT-samarbeidet.
- Systematisk evaluering. Kritisk vurdering av tiltakene sikrer kvalitet og utvikling.

(KRÅD, 2011: 11)

Det er nå 185 kommuner i Norge som har valgt SLT- modellen for å samordne sin innsats på området kriminalitetsforebyggende tiltak for barn og unge. Kommunene som er med har valgt ulike måter å organisere denne modellen på, KRÅD i Justisdepartementet har utformet føringer for hvordan dette arbeidet bør organiseres. Hovedprinsippene for modellen er den samme, selv om kommunene har lokale tilpasninger. Modellen gir en ramme for hvordan man kan koordinere innsatsen mellom kommunale instanser og politi på det kriminalitetsforebyggende området. Arbeidet er forankret i en avtale mellom den lokale politistasjonssjef og kommunens ledelse hvor de forplikter seg til å gjensidig koordinere ressurser og informasjon. Tanken bak er at man skal forene kreftene i kampen mot det uønskede, og at kriminalitet kan forebygges og bekjempes.

Det er også føringer på nasjonalt plan når det gjelder SLT-modellen Stoltenbergregjeringen la i 2013 fram «Handlingsplan for forebygging av kriminalitet». Her heter det bl.a. «Det er behov for å styrke kompetansen om strategisk analyse og kunnskapsbasert politiarbeid» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2013).» Det samme gjelder tiltak knyttet til å styrke det tverretatlige og tverrfaglige samarbeidet i kunnskapsfremskaffelsen, herunder spesielt samarbeidet mellom politi og kommune. Det sistnevnte må sees i sammenheng med det utviklingsarbeidet som skjer mht. politiråd og SLT (Samordning av lokale rus- og kriminalitetsforebyggende tiltak)». Videre er det et uttalt mål fra regjeringen å legge til rette for samarbeidsarenaer – og «for å fremme et godt samarbeid om kriminalitetsforebygging ønsker regjeringen styrket innsats gjennom politiråd og SLT.» Det er opprettet en tilskuddsordning for etablering og videreføring av SLT-samarbeid i kommunene, både Justis- og beredskapsdepartementet og Helse- og omsorgsdepartementet bidrar til dette. Det foretas felles utlysning av midlene og saksbehandlingen foretas av KRÅD og Helsedirektoratet (Justis- og beredskapsdepartementet, 2013).

KRÅD anbefaler at SLT- arbeidet i kommunene organiseres i tre nivåer. Et styringsnivå på høyeste nivå med ansvar for å etablere rammene for den totale innsatsen i kommunen, et arbeidsutvalg med praktisk koordinering, og et utførernivå med ansvar for utføringen av det kriminalitetsforebyggende arbeidet (KRÅD, 2005:23-24). Den foreskriver altså at det etableres møteplasser eller koordineringsfora på tre stillingsnivåer (sjefsnivå, virksomhetsledernivå og utførernivå). Med disse nivåene plasserer SLT-modellen seg inn i en byråkratisk struktur hvor hvert av nivåene mer eller mindre tilsvarer de ulike nivåene i kommunal organisering.

Den overordnede styringen, dvs. styringsnivået, av SLT-arbeidet forankres i en styringsgruppe på topp i bydelen eller kommunen. I styringsgruppa deltar ordfører eller rådmann og andre faglig relevante ledere som jobber med barn og unge i kommunen / bydelen. Politiet er representert med politistasjonssjef eller lensmann. Styringsgruppa sine oppgaver er utarbeiding av mål, drøfting av virksomheten, kartlegging osv. Styringsgruppa har øverste beslutningsmyndighet knyttet til innsatsområder og hvilke tiltak det skal samarbeides om.

Den praktiske koordineringen skjer i det koordinerende nivået. Deltagerne er sentralt plassert i sine avdelinger eller virksomheter, f.eks barnevernsleder, leder av forebyggende avdeling i politiet, leder i rektorkollegiet, ledende helsesøster og ungdomskonsulent. Deltagerne har gjerne myndighet over sine egne arbeidsområder, og skal kunne ta beslutninger. Dette nivået drøfter koordinering av kriminalitetsforebyggende tiltak, utveksler informasjon om ungdomsmiljøet, drøfter felles tiltak på tvers av etatene. Det koordinerende nivået kan også gi råd til styringsgruppa, slik at den er bedre rustet i sine beslutninger.

Utførernivået består av ansatte i førstelinjetjenesten, og har ansvar for det direkte kriminalitetsforebyggende arbeidet. Utførernivået kan være faste ressursteam eller lignende, men det kan også opprettes tidsbegrensede arbeidsgrupper som skal jobbe "ad hoc" med en bestemt problematikk. Deltagere i utførernivået er f.eks utekontakt, ansatte i fritidsklubber, forebyggende politi, barnevernkonsulent, rådgiver eller sosiallærer fra skolen, helsesøster. Styring og prioritering skjer i de enkelte virksomheter.



Figur 1. Idealtypisk SLT modell.

For å holde tråden i dette har man ansatt en SLT-koordinator som et bindeledd mellom de ulike nivåene, som bidrar til informasjonsflyt "alle veier" i organiseringen. SLT-koordinatoren er sekretær og saksbehandler for styringsnivået. Koordinatoren leder arbeidsutvalget, og legger til rette for informasjonsutveksling, formidler kunnskap m.m. I forhold til utførernivået er koordinatorens rolle å være inspirator, å ta initiativ og å være pådriver.

SLT har samordning eller samarbeid mellom institusjoner og etater som sin sentrale arbeidsform. Tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid går på tvers av både tradisjoner og strukturer i offentlig kommunal forvaltning. Arbeidet i kommunene er fortsatt i stor grad organisert i spesialiserte etater hvor oppgaver underordnes de enkelte etaters fag eller kunnskapsområder. Tverrfaglig samarbeid og samordning er et forsøk på å bryte med denne inndelingen. I stedet dannes grupper rundt arbeidsoppgavene som består av alle de faggrupper som er nødvendige for å gjennomføre arbeidet (Ulfrstad, 1993)

SLT-ordningen er evaluert av Gundhus m.fl. (2008). Evalueringen viste at SLT er godt forankret i kommunale planer, og at politiledelsen er sterkt inne som støttespillere.

En nærmere beskrivelse av hvordan de tverrfaglig har organisert seg i vår kommune, kommer nedenfor

2.3 Organiseringen i vår kommune

I dette kapittelet vil vi beskrive hvordan det tverrfaglige og tverretatlige arbeidet er organisert i kommunen vi gjennomfører vår undersøkelse. Først kommer en redegjørelse av SLT arbeidet i kommunen da dette er rammen for det tverrfaglige og tverretatlige arbeidet som utgjør vår analyseenhet. Deretter vil vi beskrive hvor de er organisert, hvilke deltagere som er representert i samarbeidsforumet og samarbeidet. Med formen på samarbeidet menes her deres møtefrekvens.

I denne kommunen har de benyttet SLT-modellen fra 2008. En koordinator har hatt ansvar for modellen hele tiden, men det har vært variabelt hvor stor stillingsbrøk som har vært avsatt til dette arbeidet. Da de startet opp var stillingsbrøken 15%, nå har de en SLT-koordinator som deler arbeidstiden mellom oppgaver knyttet til SLT og oppgaver han har som leder av Utekontakten.

Organiseringen av SLT i denne kommunen er organisert i to nivåer.

Politirådet er på toppledernivå. Målgruppen er hele befolkningen.

Her sitter:

- Politistasjonssjef
- Rådmann
- Virksomhetsleder i Familiens hus
- Virksomhetsleder i Nav
- Ansvarlig rådgiver for skjenkesaker
- SLT koordinator er sekretær.

Dette forumet treffes minimum fire ganger pr år. Under politirådet er det et arbeidsutvalg.

Arbeidsutvalget er i denne kommunen beskrevet som SLT sitt praktiske alibi.

Her sitter representanter for:

- Skole
- Barnevern

- Helsestasjon
- Sosialtjeneste
- Utekontakt
- Politi samt
- SLT koordinator.

Denne arbeidsgruppen diskuterer utfordringer vedrørende ungdomskriminalitet, og gjennomgår status fra gruppens virksomheter og retter sin innsats inn mot områdene som peker seg ut her. I tillegg til dette opprettes ad hoc arbeidsgrupper ved behov.

Kommunen hvor vi gjør vår undersøkelse hadde kort tid i forveien omstrukturert det rus og kriminalitetsforebyggende arbeidet. I 2014 ble det bygget en ny skole, og en avdeling av det de kaller «Familiens Hus» skulle flyttes inn i dette skolebygget. «Familiens hus» sentralt består av kommunepsykologer, turnuslege, en fagutviklingsleder, familieterapeuter og ungdomsteam. Dette sammensatte teamet tar i mot henvendelser direkte fra brukere eller fra samarbeidspartnere.

Avdelingen av «Familiens hus» lokalisert i den nye ungdomsskolen består av følgende representanter:

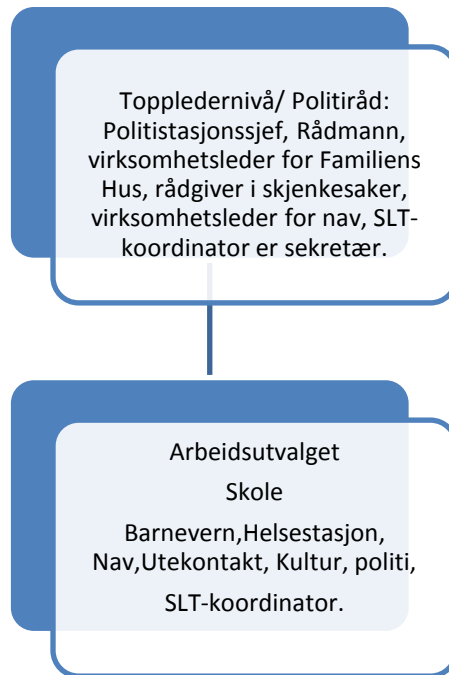
- Helsesøster
- Pedagogisk psykologisk tjeneste
- Barneverntjenesten
- Utekontakten
- Minoritetsrådgiver
- Skolelos
- SLT koordinator.

Alle disse har felles møter ukentlig. Slik vi har forstått det utgjør disse deltagerne sammen med representant fra kultur, politi og nav arbeidsutvalget i SLT.

De ulike funksjonene vil beskrives nærmere i metodekapittelet under utvalg.

Minoritetsrådgiver er den eneste av disse som organisatorisk sett ikke tilhører «Familiens Hus», men er ansatt i skolen. I tillegg til de faste representantene er politiet, representert ved

forebyggende enhet, deltager i dette forumet en gang i måneden. SLT koordinatoren deltar i tillegg hver mandag på faste møter på politistasjonen for å ha en kontinuerlig kontakt med politiet.



Figur 2. SLT i vår undersøkelseskommune.

3. Metode

Problemstillingen i vår undersøkelse er «Hva er betingelsene for og erfaringene med tverrfaglig samarbeid?» I denne delen vil vi beskrive hvilke metodiske tilnærminger vi har valgt for å planlegge og gjennomføre en undersøkelse for å besvare vår problemstilling. Målet er å fremskaffe pålitelig kunnskap om tverrfaglig samarbeid. I kapittelet vil vi beskrive vår forskningsprosess. Ved å redegjøre for valgene vi har foretatt underveis bidrar dette til undersøkelsens troverdighet og pålitelighet ved at alle skritt i prosessen i prinsippet kan gjentas.

Vi vil redegjøre for valg av tilnærming, hvordan vi har gjennomført undersøkelsen, hvordan vi gjennomførte analysen og hvilke etiske vurderinger som er foretatt. Deretter vurderes undersøkelsens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

3.1 Valg av tilnærming.

Et ønske om å beskrive og forstå tverrfaglig og tverretatlig samarbeid var utgangspunkt for valg av problemstilling. Vi vurderte at gjennom å gjøre en undersøkelse med en hovedsakelig induktiv tilnærming, hvor vi gikk fra empiri til teori, ville vi få tak i erfaringer som kunne bidra til en økt forståelse av tverrfaglig samarbeid. Ved å gjennomføre en kvalitativ studie, har man underveis i prosessen mulighet til å justere problemstillingen dersom en får informasjon fra sine respondenter som ser ut til å omhandle andre sider av det en har spurt om underveis. Cato Wadel beskriver hvordan man i kvalitativ metode må være villig til å endre både teori og problemstilling, metode og data i løpet av studieperioden. Han sier at kvalitativt orientert forskning innebærer en «runddans» mellom metode, teori og data mens studiene foregår. (Wadel, 1991)

I utgangspunktet ønsket vi å se på bl.a. meningsdanning på tvers av profesjoner. Vi utarbeidet en analyseskisse med mulig teori og spørsmål. Vi kom i en situasjon hvor vi så at vårt materiale hadde en dreining mot andre deler av fortellinger om tverrfaglig og tverretatlig samarbeid, så vi tilpasset problemstillingen til hva materialet viste.

Vi har gjennomført en tverrsnittstudie ved at vi har vært inne i en kommune, på et gitt tidspunkt og beskrivelsene er basert på den informasjonen vi fikk på det tidspunktet vi var der (Jacobsen, D.I. 2005).

Vi forsøkte å ha en så åpen tilnærming til dataene som mulig, dette selv om vi hadde utarbeidet en analyseskisse. Induktiv tilnærming kan aldri gi en nøytral og objektiv beskrivelse av virkeligheten, da informasjonen alltid vil være gjenstand for fortolkninger. De vi intervjuet ga sin fortolkning av virkeligheten, og vi fortolket videre den informasjonen de undersøkte ga oss (Jacobsen 2005).

3.2 Gjennomføring av undersøkelsen

Med utgangspunkt i våre egne interesser, kjennskap til ulik teori på bakgrunn av tidligere utdanning, erfaringer og inntrykk, utarbeidet vi som tidligere nevnt i en tidlig fase en analyseskisse. Vi fant inspirasjon hos Widerberg (2005) som har trukket frem en slik skisse som et hjelpemiddel for å kunne få med seg teori som kunne tenktes å være relevant.¹ Vi hadde i utgangspunktet en problemstilling hvor vi ønsket å se nærmere på meningsdanning og definisjonsmakt når ulike faggrupper skal samarbeide.

Underveis i prosessen fikk vi gjennom observasjonene noen innsikter som sammen med analyseskissen bidro til den endelige utformingen av spørsmålene. Disse ble følgelig benyttet i gjennomføringen av fokusgruppeintervjuet. Videre fikk vi gjennom fokusgruppeintervjuet informasjon som hjalp oss videre i enkeltintervjuene. Vi tok så utgangspunkt i det transkriberte materialet for å se hva dette sa oss, og på bakgrunn av det vurdere om vi måtte legge til, ta bort eller bytte ut teori fra analyseskissen som ville bidra til å belyse og besvare vår problemstilling. På bakgrunn av materialet vi fikk, så vi at vi var nødt til å endre problemstilling, og dermed også søke ny teori.

¹ Analyseskissen er lagt ved som vedlegg til oppgaven.

3.1.1 Utvalget

For å kunne besvare vår problemstilling vurderte vi ulike målgrupper og hvorvidt vi skulle gjennomføre undersøkelsen i Oslo, der vi begge jobber med og i disse temaene, eller om vi skulle forsøke andre kommuner for å få en distanse. Da vi begge er godt kjent med denne organiseringen i egen bydel og i Oslo, anså vi det som både en fordel og en potensiell ulempe. Ry Nielsen og Repstad(2004) trekker frem at dersom man skal forske på egen organisasjon vil man ha en kjennskap til hvordan ting foregår fra innsiden. En mulig svakhet ved valg av egen kommune/bydel er at man kan ta ting for gitt fordi man kjenner organisasjonen for godt.

Vi valgte å forsøke oss utenfor Oslo for å få en større distanse. Samtidig som vi ved dette valget fikk en fysisk avstand hadde vi begge en nærhet til SLT og tverrfaglig samarbeid det var viktig å være bevisst på. Da en av oss arbeider som SLT koordinator og den andre som leder i dette systemet, antok vi at vi ville kunne bidra til kritiske refleksjoner til egne og hverandres fordommer i møte med vårt utvalg.

Vi foretok et strategisk utvalg. Som nevnt jobber en av oss som SLT-koordinator, og det var derfor naturlig å tenke at tilfanget på aktuelle aktører for vår problemstilling kunne finnes i eget nettverk. Det ble tatt kontakt med KRÅD for å høre om de kjente til noen kommuner som kunne være aktuelle å ta kontakt med. Vi fikk to anbefalinger og tok dermed kontakt med disse for å spørre om vi kunne få lov til gjennomføre vår undersøkelse.

Vi ringte for å snakke med vedkommende SLT- koordinatorene og for å fortelle om vårt prosjekt. Etter samtale med to SLT-koordinatorene, sendte vi informasjonsskrivet slik at de skulle kunne ta en så informert beslutning som mulig på daværende tidspunkt. Vi fikk til slutt innpass i en kommune slik at vi kunne påbegynne vår undersøkelse.

Utvalget bestod av deltagere i det tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet i en kommune på Østlandet. De kommer fra ulike profesjoner med dertil tilhørende ulike roller. I KRÅD`s beskrivelser av SLT-modellen skal den sikre koordinering, samordning og samarbeid innenfor området kriminalitetsforebygging på tre nivåer – toppledernivå, ledernivå og utførernivå². I vår oppgave så vi på det SLT-nivået som i vår undersøkelseskommune besto av fortrinnsvis

² <http://www.krad.no/slt/modellen/organiseringen>

utførere, med innslag av ledere. De kaller dette for Arbeidsutvalget. SLT på dette nivået består av representanter fra

- Politiet
- Utekontakten
- LOS³
- Barnevern
- PPT
- Minoritetsrådgiver (som også representerer skolen)
- SLT-koordinator.
- Helsesøster

Da vi foretok vårt fokusgruppeintervju var følgende personer deltagere:

- SLT- koordinator. SLT-koordinator har jobbet lenge i kommunen, og han har jobbet sammen med flere av deltagerne tidligere. Han er opprinnelig lærer. Samtidig er han leder av en tjeneste, så han har både koordinator –og utførerfunksjon (både i forhold til SLT-funksjon og lederrollen).
- Utekontakt. Utekontaktrepresentanten har jobbet lenge i kommunen. Hun er utdannet vernepleier. Hun jobber på utførernivå.
- LOS. Vedkommende har jobbet lenge i kommunen. Hun er opprinnelig utdannet vernepleier. Losen jobber i en prosjektstilling hvor hensikten er å forhindre frafall fra skole, og er også på utførernivå.
- Leder av forebyggende enhet i politiet. Lederen er utdannet som politi, og har lang erfaring som leder av forebyggende enhet.
- Politibetjent. Har jobbet i kommunen i 2 år, men er ny i SLT samarbeidet. Han er utdannet politi og barnevernspedagog. Utfører.
- Barneverntjenesten. Vedkommende har også lang erfaring fra kommunen, og er utdannet barnevernspedagog og lærer.

³ LOS er en prosjekt støttet av Helsedirektoratet, en LOS skal hjelpe ungdom som står i fare for å falle ut av skolen – og være en «los» i kontakten med ulike tjenester.

- PPT. PPT-representanten har lang erfaring fra arbeidet i PPT, men han er ny inn i SLT-organiseringen.

Representanter for skolen og helsesøster ikke var til stede under fokusgruppeintervjuet, men vi ønsket å få innspill fra disse representantene også. Vi foretok derfor enkeltintervjuer med dem i etterkant.

- Helsesøster. Helsesøster har lang erfaring fra kommunen og har samarbeidet med mange av deltagerne fra før.
- Assisterende rektor. Ny i kommunen.

3.1.2 Observasjon

For å få en forståelse av hvordan samhandlingen i SLT foregikk, hvordan møtene forløp, hva som var innholdet i møtene osv. bestemte vi oss for å be om å få være tilstede på et par SLT-møter. Vi fikk lov til å delta på ett møte der agendaen var å få på plass et koordinerende nivå innen SLT-modellen. I tillegg deltok vi på et møte på utførernivå.

Observasjon gir mulighet til å se hva mennesker gjør i ulike situasjoner. Det skiller seg fra intervjuet ved at det blir mulig å observere hva mennesker faktisk gjør, ikke hva de sier at de gjør (Jacobsen, 2005). For vår del ønsket vi å være tilstede på møtene for bedre å forstå hvordan de hadde organisert seg i «vår» kommune og hvilke type saker som ble tatt opp i de ulike nivåene. Videre ville vi se på atferden til deltagerne, for å forstå hvordan de samhandlet og snakket sammen. Tanken var at vi gjennom å delta på møtene ville kunne øke vår egen forståelse for hvordan de samhandlet, slik at vi kunne stille bedre spørsmål både i fokusgruppeintervjuet og i enkeltintervjuene.

Vi gjorde to slike observasjoner, begge observasjonene var åpne, det ble informert om at vi var studenter som holdt på med en masteroppgave om tverrfaglig samarbeid. Videre fortalte vi hva vi jobbet med til daglig. Utover dette hadde vi ikke noen deltagende rolle. Vi plasserte oss i enden av lokalet da vi ikke ønsket å sitte som deltager i møtet, men som observatører. Vi noterte begge ned underveis temaer og hvem som snakket og hvor ofte. Ved en åpen observasjon kan det være slik at deltagerne oppfører seg annerledes enn de ville gjort dersom

vi ikke hadde vært der, en såkalt observatøreffekt (Jacobsen, 2005). Vi antok at fordi vi kun skulle være tilstede to ganger, og fordi vi ikke kjente deltagerne fra før, ville vår tilstedeværelse antakelig kunne påvirke deltageres atferd. Videre antok vi at det ikke ville ha så mye å si for vårt formål, da vi kun ønsket å få bakgrunnsinformasjon til arbeidet videre i prosessen.

I det første møtet deltok rektor på ungdomsskolen, assisterende rektor, helsesøster, Utekontakten, rådgiver ved videregående skole og SLT-koordinator. Barnevern og politi var ikke til stede. Vi hadde i utgangspunktet en tanke om å foreta fokusgruppeintervjuer også med denne gruppen, men det vist seg at kommunen hadde utfordringer knyttet til å få dette koordinerende nivået «oppe og stå», så da valgte vi å konsentrere oss om utførernivået. Flere av de som møtte i det koordinerende nivået deltok uansett også på utførernivå.

Det andre møtet vi deltok på var ikke i en SLT-gruppe, men et annet type todelt møte - hvor mange av de samme instansene som møtes i SLT var representert. Den første delen av møtet var et slags avdelingsmøte for Familiens hus. Her deltok Utekontakten, LOSen og leder av avdelingen. Den første delen gled over i et nytt møte – en tverrfaglig møteplass hvor de møtes ukentlig. Her deltok i tillegg helsesøster, minoritetsrådgiver, PPT og SLT-koordinator.

Etter hvert møte hadde vi en oppsummering av førsteinntrykket for å få med oss det umiddelbare. Deretter gikk vi igjennom våre samlede notater for å se hva hver av oss hadde fått med seg.

3.1.3 Fokusgruppeintervju

Som nevnt innledningsvis utarbeidet vi en analyseskisse på bakgrunn av vår interesse, teori fra tidligere studier, samt samlet erfaring. Videre foretok vi to observasjoner som også bidro til å gi oss bakgrunnsinformasjon. Med dette bakteppet laget vi en struktur til et fokusgruppeintervju vi antok ville gi oss informasjon og innsikt om informantenes deltagelse i tverrfaglig samarbeid.

Med fokusgrupper menes at man benytter en forskningsmetode der data produseres gjennom samhandling i en gruppe rundt et tema bestemt av forskeren. Fokusgrupper kjennetegnes ved en kombinasjon av forskerstyrt emnefokus og gruppesamhandling (Halkier, 2010:10). Halkier fremhever videre at denne kombinasjonen gjør fokusgrupper særlig velegnet til å produsere

empiriske data som sier noe om meningsdannelse i grupper. Hun sier at «Fokusgrupper gir deltagerne mulighet til å uttrykke betydningsdannelse som ellers er taus og blir tatt for gitt» (Halkier 2010:10).

Kvale sier om denne type intervju at ” Interaksjonen mellom intervjupersonene frembringer ofte spontane og følelseladete uttalelser om temaet som blir diskutert” (Kvale, 2001: 58). Det fremheves imidlertid at det kan være vanskelig å skille uttalelsene fra hverandre og at det kan være en utfordring å analysere data i etterkant. Fokusgruppeintervjuer er en god metode for å produsere data om sosiale gruppers fortolkninger, interaksjon og normer. En svakhet ved metoden er at den sosiale kontrollen i gruppa kan hindre at forskjeller kommer frem (Halkier 2010: 14). Jacobsen (2005) påpeker også at intervjueres tilstedeværelse og deltagelse kan påvirke hva deltagerne sier. Observatøreffekten vil i kvalitative tilnæringer være noe som må tas hensyn til i planlegging og gjennomføring, vi som gjør intervjuet må være oss bevisste på vår egen fremtoning. Hvordan er kroppspråket, hva spør vi om, på hvilken måte spør vi, hvilket toneleie har vi?

Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført i deltagerens lokaler. Vi antok at å gjøre intervjuet der hvor informantene vanligvis holder til ville bidra til å trygge deltagerne, samt at terskelen for å delta kanskje ville være lavere når de fleste slapp å reise langt for å delta. Vi antok også at det Jacobsen (2005) nevner som konteksteffekt ville kunne reduseres ved at vi var i deres vanlige kjente omgivelser. Konteksteffekt betyr at hvor man gjennomfører undersøkelsen kan ha noe å si for resultatet eller informasjonen man får (Jacobsen, 2005). Deltagerne ble plassert i en sirkel uten bord mellom seg. Dette valget foretok vi på bakgrunn av tidligere erfaringer fra samtaler i grupper, en erfaring som kan tyde på at sirkelplassering bidrar til en aktivering av deltagerne i gruppen.

Vi valgte å lage et fokusgruppeintervju som både skulle ivareta behovet for struktur, og samtidig invitere til en åpne samtale. Denne metodiske tilnærmingen legger til rette for at samtalen skal kunne foregå relativt fritt med forholdsvis lite ytre styring. Av den grunn hadde vi kun noen få spørsmål. Denne metoden bidrar til at vi kan forstå hvordan samhandling foregår og hvordan samtalen utvikler seg underveis når deltagerne skal fortelle om temaer knyttet til hvordan de samarbeider. En slik tilnærming kan også bidra til at undersøkelseeffekten (Jacobsen, 2005) reduseres fordi samtalen i liten grad styres av den som foretar intervjuet. Undersøkelseeffekten innebærer at både den som gjennomfører intervjuet og observatøren ved sin tilstedeværelse har noe å si for informasjonen man får. Selv

om undersøkelseeffekten reduseres, vil det allikevel være mulighet for at den vil forekomme uansett, da intervjuer er den som stiller oppfølgingsspørsmålene og slik kan tenkes å påvirke retningen.

Vi informerte først om at intervjuet ble tatt opp på bånd, at intervjuet skulle transkriberes, oppbevares sikkert og at materialet ville slettes etter prosjektets slutt.

En av oss gjennomførte fokusgruppeintervjuet og den andre hadde primært en observerende rolle, med oppgave å notere underveis, samt stille utdypende oppfølgingsspørsmål ved behov. Vi hadde laget spørsmål og oppgaver på forhånd som skulle kunne belyse vår problemstilling.

Deltagerne i fokusgruppeintervjuet ble først gitt en oppgave som tok for seg prioriteringer av temaer vi hadde plukket ut på forhånd, temaer vi vet er relevante innenfor tverrfaglig og tverretattlig samarbeid innen forebyggingsfeltet. Temaene hadde vi skrevet på kort som de ble bedt om å rangere ut fra hva de selv opplevde som viktigst. Temaene de ble bedt om å sortere var psykisk helse, ungdomsmiljø, taushetsplikt, ressursbruk, rus/alkohol, samordning, aktiviteter for ungdom, skolefravær og ungdomskriminalitet. Vi hadde også et tomt kort de kunne fylle ut selv hvis ønskelig. De skulle først lage sin egen rangering av temaene, deretter diskutere seg frem til enighet. Vår antagelse var at vi ville kunne se hvordan kommunikasjonen foregikk, og vi ville kunne iaktta hvordan de samhandlet og kom frem til enighet. I denne delen av fokusgruppeintervjuet hadde vi lagt til rette slik at alle deltagerne måtte prioritere og rangere ut fra hva de selv syntes var viktigst, for deretter å måtte argumentere for sitt eget syn.

Utover oppgaven med temaene ble det stilt fire diskusjonsspørsmål. Alle oppgavene de fikk var utformet med formål om å få deltagerne til å samtale seg i mellom. Fokusgruppeintervjuet foregikk innen en tidsramme på to timer.

Etter gjennomføringen av fokusgruppeintervjuet satte vi oss ned og hadde en gjennomgang av våre umiddelbare reaksjoner på gjennomføringen og notatene som ble foretatt av den som var observatør.

3.1.4 Transkribering av fokusgruppeintervjuet

Transkriberingen av materialet ble utført kort tid etter gjennomføringen av fokusgruppeintervjuet. Da transkribering av fokusgrupper kan være vanskelig hørte vi gjennom fokusgruppeintervjuet en gang først for å se om vi klarte å skille stemmene fra hverandre. Lydkvaliteten på opptakene var god, så det var uproblematisk å få med seg hva deltagerne sa. Transkriberingen var ordrett, latter, pauser og tankeord som «eehh» o.l. ble tatt med. Dette valgte vi for å få materialet så tydelig som mulig til analysearbeidet.

3.1.5 Enkeltintervjuer

På bakgrunn av vår analyseskisse, observasjoner og informasjonen vi nå hadde fra fokusgruppeintervjuet, utformet vi en intervjuguide vi mente ville gi oss utfyllende informasjon fra våre informanter. Intervjuguiden var tenkt som en retningsgiver, og spørsmålene var tenkt som hjelpemidler for oss slik at intervjuer kunne holde en oversikt over hvorvidt deltagerne kom innom de temaene vi ønsket at de skulle fortelle om.

Deltagerne ble intervjuet enkeltvis. Forskningsintervjuet kjennetegnes av en metodisk bevissthet rundt spørreformen, fokusering på at det er en dynamikk mellom forskeren og den intervjuede og en kritisk innstilling til det som blir sagt (Kvale, 2005: 31). Vi hadde sett hvordan møtene kunne foregå gjennom våre to observasjoner og vi hadde også mye informasjon om hvordan de snakket sammen etter å ha gjennomført et fokusgruppeintervju. Gjennom observasjonene og fokusgruppeintervjuet hadde vi fått inntrykk av hvordan gruppen oppførte seg sammen – og i fokusgruppeintervjuet hadde vi stilt gruppen noen spørsmål som vi nå ønsket at deltagerne skulle svare på hver for seg. Kanskje ville vi få frem en annen informasjon når vi hadde anledning til å snakke med hver og en alene. Et åpent individuelt intervju egner seg når man er interessert i hva det enkelte individ sier, vi kan få frem den enkeltes holdninger og oppfatninger. Videre er det en god metode for å finne ut hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005:143). Hva ville hver og en representant for de ulike tjenestene svare på våre spørsmål om tverrfaglig samarbeid?

De fleste intervjuene foregikk i et egnet møtelokale som alle kjente fra før, med unntak av tre intervjuer som foregikk på disse tre personenes eget kontor. Intervjuene ble altså gjort i en

kontekst det er rimelig å anta var trygg for intervjuobjektene. Vi ville også gjøre det så enkelt som mulig for intervjuobjektene å sette av tid til dette, og på bakgrunn av det oppsøkte vi dem der hvor det passet dem best. Vi antok også her at det ville bidra til å redusere en eventuell konteksteffekt (Jacobsen, 2005).

Vi var begge til stede under alle intervjuene, der en av oss hadde rollen som «hovedintervjuer», mens den andre tok notater og stilte enkelte oppfølgings spørsmål. Intervjuguiden var semi-strukturert, dvs at vi hadde temaer vi ville innom – men at vi ellers lot intervjuobjektet styre mye av samtalen. På denne måten sikret vi at den enkelte også selv kunne velge hvilke temaer han/hun ville snakke om. Spørsmålene som ble stilt var åpne, og det var mulig for oss å komme med oppfølgings spørsmål eller oppfordringer om å utdype. Intervjuguiden fungerte som en sjekkliste for å sikre at vedkommende hadde snakket om de temaene vi var interesserte i.

Intervjuene foregikk innen en tidsramme på to timer.

Etter gjennomføringen av hvert enkeltintervju hadde vi to en gjennomgang av våre umiddelbare reaksjoner på gjennomføringen og notatene som ble foretatt av den som var observatør.

3.1.6 Transkribering av enkeltintervjuene.

Transkriberingen av materialet ble utført kort tid etter gjennomføringen av enkeltintervjuene. Lydkvaliteten på opptakene var god, og det var helt uproblematisk å få med seg hva deltagerne sa. Transkriberingen var også her ordrett med latter, pauser og «fyllord». Dette valgte vi for å få materialet så tydelig som mulig til analysearbeidet.

3.1.7 Analysen

For å analysere vårt materiale valgte vi en innholdsanalyse. Dette innebærer at utsagnene fra intervjuene kan reduseres til å omhandle færre temaer eller kategorier (Jacobsen, 2005). Vår prosess har tatt utgangspunkt i hvordan Jacobsen (2005) beskriver en kvalitativ analyseprosess. Vi begynte i beskrivelsesfasen. Oppgaven i denne fasen er å gå igjennom

materialet. Vi leste gjennom ett og ett intervju og noterte hver for oss det vi tenkte umiddelbart etterpå.

I fase to systematiserte og kategoriserte vi intervjuene. Vi gikk vi gjennom materialet sammen og skrev ned det vi oppfattet som hovedtema i utsagnene, og tok frem notatene våre fra gjennomføringen. Vi plasserte videre utsagnene i en tabell med en oversikt over våre informanter og det vi etter hvert valgte ut som våre valgte kategorier. Dette gjorde vi for å få et bilde av hvem som sa hva, hvem som var opptatt av hva og på hvilken måte de snakket om temaene på. Kategoriene skal tilfredsstillere flere krav i følge Jacobsen (2005), krav som omhandler hvorvidt kategoriene kan være gyldige. De skal være fornuftige for andre enn de som deltar i undersøkelsen og for oss som har gjennomført undersøkelsen. I den tredje fasen påbegynte vi arbeidet med å forsøke å se sammenhenger i vårt materiale. Vi så da at i forhold til vår tidlige problemstilling og analyseskisse, hvor vi var opptatt av profesjonskamp, meningsdanning, definisjonsmakt og diskurser, så viste materialet vårt at de snakket mer om sine erfaringer med det tverrfaglige samarbeidet – og hvordan de fikk det til. Vi endret derfor problemstillingen, og søkte ny og relevant teori .

Det bør bemerkes at selv om denne prosessen fremstilles lineært i denne sammenhengen, så har virkeligheten sett annerledes ut. Vår prosess har snarere bestått av å gå frem og tilbake i materialet for å finne mønstre i de transkriberte intervjuene.

3.1.8 Forskningsetiske retningslinjer.

I gjennomføringen av undersøkelser må det tas hensyn til forskningsetiske retningslinjer. En bevissthet rundt dette i alle deler av undersøkelsen skal etterstrebes (Kvale, 2001).

Vi vil her trekke frem tre retningslinjer som er særs viktig når forskningen omhandler mennesker og menneskelig samhandling. Disse tre er informert samtykke, konfidensialitet og forskningens konsekvenser.

I vår undersøkelse er alle disse hensyn ivaretatt ved at vi formulerte et informasjonsskriv om hva vi ønsket å se på, hvordan vi skulle gjennomføre og oppbevare innsamlet materiale samt hva vi skal bruke materialet til. Det ble også informert om at vi i oppgaven kun vil gjengi de respektive tjenestene og ikke enkeltrepresentantene som deltok i vår undersøkelse for å ivareta anonymiteten til deltagerne.

Det kan også være ønskelig å gi deltagerne i undersøkelsen noe tilbake for deres deltagelse. Vi vil ved prosjektets slutt sende dem en utgave av undersøkelsen. I vår sammenheng ga deltagerne en spontan tilbakemelding på at det å sitte sammen under gjennomføringen av fokusgruppen gav nye innsikter med tanke på deres praksis. Å få satt av tid til å snakke sammen om hva de ser som sine viktigste oppgaver, hvordan den enkelte tenkte rundt sine egne prioriteringer og hvordan de beskrev sitt samarbeid satte i gang refleksjoner de ønsket å arbeide videre med.

3.1.9 Undersøkelsens gyldighet og pålitelighet

Er våre resultater gyldige og pålitelige? Er undersøkelsen foretatt på en slik måte at resultatene er gyldige? Har vi svart på det vi spurte om? Er resultatene pålitelige? Kan våre resultater sies å gjelde for noen andre enn vårt utvalg?

Intern gyldighet innebærer en kritisk gjennomgang av våre kilder, informasjonen og resultatene vi sitter igjen med (Jacobsen, 2005). Da vi i oppstarten av vårt prosjekt utarbeidet en analyseskisse, fant vi allerede der frem til annen empiri og teori og begynte å tenke på temaer og mulige kategorier. Gjennom analyseskissen ønsket vi å sikre at vi gjorde oss kjent med tidligere teori, og at temaene vi tenkte på gikk inn i en tradisjon. Ved at vi laget en analyseskisse for å hjelpe oss videre på veien hadde vi allerede før vi begynte undersøkelsen gyldiggjort problemstillingen, vår tilnærming og spørsmålene vi ønsket å stille (Widerberg, 2005). Siktemålet var videre å sikre at kategoriene vi etter hvert laget hadde betydning for andre enn oss selv, og se om annen empiri og eksisterende teori har behandlet temaer vi var interesserte i.

Vi foretok som sagt et strategisk utvalg på bakgrunn av vår egen kjennskap til feltet. Vi hadde ansatte i ulike tjenester med ulik grad av erfaring fra tverrfaglig og tverretatlig samarbeid. I tillegg fikk vi informanter med ulike posisjoner i det tverrfaglige samarbeidet. Vi antok at dette kunne ha noe å si for hva som ville bli vektlagt.

Våre informanter bidro med informasjon om tverrfaglig samarbeid ut ifra den enkeltes posisjon og rolle i organisasjonen. En mulig utfordring med å ha to ledere med i fokusgruppeintervjuet var at fordi deltagerne hadde ulik status, kunne dette påvirket de andre deltagernes mulighet til å snakke fritt (Repstad, 1993). I våre observasjoner og ved

gjennomlesing av materialet var det god fordeling av utsagn fra alle deltagere uavhengig av posisjon. Vi kunne dermed ikke se at dette hadde noe å si for de andre deltagernes bidrag, gjennom vår tilrettelegging fikk alle deltagerne anledning til å snakke og bidro med hver sin stemme.

I enkeltintervjuene fikk vi mer utdypende informasjon om den enkeltes opplevelser, meninger og erfaringer. Når det gjaldt hvordan vi som intervjuere kunne påvirke gjennom både måten vi stilte spørsmål på, hva vi valgte å stille oppfølgingsspørsmål om og hvordan vi stilte spørsmålene og brukte intervjuguiden, vil det alltid ligge muligheter til å påvirke det som blir sagt, altså intervjueffekten (Jacobsen, 2005). I gjennomføringen la vi i stor grad vekt på at deltagerne skulle fortelle fritt, og vi kom med oppfølgingsspørsmål der vi ønsket at de skulle utdype eller vi ikke forstod det som ble sagt.

Da vi har vært to stykker gjennom hele prosessen har vi i alle ledd forsøkt å stille kritiske spørsmål til planleggingen, gjennomføringen og resultatene vi har kommet frem til og valgt å legge frem.

Vi har begge som nevnt lang erfaring med tverrfaglig og tverretattlig samarbeid i henholdsvis rollen som SLT-koordinator og leder av en Utekontakt, og har slik en bagasje hvor det til tider var utfordrende å skille mellom rollene som masterstudenter og yrkesrollen. Dette løste vi delvis ved å gjennomføre undersøkelsen i en annen kommune enn den vi selv jobber i, men vi hadde jo allikevel med vår bakgrunnskunnskap. Fordelen med kjennskap til bransjen var for øvrig at vi kunne stille andre spørsmål enn personer som ikke ville ha den samme nærheten til dette feltet (Repstad, 2004)

Analysen av materialet:

Vi har vi redegjort for alle ledd i forskningsprosessen. Dette vil muliggjøre at vår tilnærming kan gjentas av andre. Da dette er en kvalitativ undersøkelse vil det likevel være umulig å få de samme resultatene igjen da det alltid vil være en subjektivitet knyttet til hvordan en ny leser eller forsker forstår og tolker materialet.

Med tanke på den eksterne gyldigheten, hvorvidt våre resultater kan ha noe å si for noen andre enn vårt utvalg (Jacobsen, 2005), kan vi si at disse erfaringene antakelig vil være relevante for flere enn disse deltagerne. I 185 kommuner har man valgt å organisere seg etter SLT-modellen, om enn på litt ulike måter. En utfordring med dette er at det er opp til den enkelte kommune å velge hvilken måte de ønsker å gjøre det, hvor mange nivåer de ønsker, samt at

standardisering av tilnærminger er utfordrende da de ikke tar høyde for den lokale konteksten dette foregår i. Likevel mener vi undersøkelsen vil ha relevans, da vi diskuterer ulike utfordringer og betingelser for tverrfaglighet som brukere av SLT-modellen antakelig vil kjenne igjen. I tillegg er tverrfaglig og tverretatlig samarbeid et tema som treffer bredere enn kun deltagerne i SLT- modellen. Dermed vil undersøkelsen kunne ha overføringsverdi til flere ulike yrkesgrupper både i offentlig og privat sektor. Vår undersøkelse er dog foretatt i det offentlige, så det er mulig det er andre hensyn som må tas i privat sektor knyttet til lønnsomhet, transaksjonskostnader e.l.

4. Analysekapittel

Tverrfaglig samarbeid kan beskrives som en type arbeidsform eller metode som et svar på arbeidsdeling. Komplekse oppgaver krever spesialisering, og alle delene er nødvendige for å få til en helhetlig innsats. Forebyggende ungdomsarbeid er komplekst med mange delelementer. Spesialiseringen gjør at det kan være vanskelig å se det hele bildet. Samarbeid kan bidra til at komplekse problemstillinger får en bedre løsning når man ser hva de ulike kan bidra med. SLT-modellen er et eksempel på et slikt samarbeid, og vi har undersøkt hvordan de gjør det tverrfaglige samarbeidet og hvilke erfaringer de har med det i en kommune.

Vi har følgende problemstilling:

Hva er betingelse for og erfaringene med tverrfaglig samarbeid?

1. Hvordan foregår samarbeidet mellom de ulike deltagerne i det tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet?
2. Hvilke utfordringer står det tverrfaglige samarbeidet overfor?
3. Hvordan håndteres disse utfordringene – og hvordan *kan* de håndteres?

I dette kapittelet vil vi belyse temaene forankring, organisering, ressurser og prioritering, koordinatorrollen, roller og profesjoner og taushetsplikten under hver sine delkapitler. Under hvert av temaene diskuterer vi forskningsspørsmålene for å besvare problemstillingen. Til slutt trekker vi frem forskningsspørsmålene og oppsummerer hva vi har funnet. Vi trekker frem relevant teori underveis i analysen.

4.1. Forankring

4.1.1 Hvordan foregår samarbeidet med hensyn til forankring?

Som vi så innledningsvis, er SLT-organiseringen et pålegg utenifra for å koordinere det rus- og kriminalitetsforebyggende arbeidet. Kommunen skal samordne seg og sine tjenester, og SLT-modellen er valgt, og har i denne undersøkelseskommunen to nivåer. De har et toppledernivå og et utførernivå. I utførernivået er det innslag av ledere - fra politiet, samt

leder av Utekontakten som også er SLT koordinator. Gruppen har gjennom Politirådet fått et mandat og en koordinator skal sørge for at koordineringen finner sted.

Betydningen av forankring understrekes i litteraturen om tverrfaglig samarbeid (f.eks (Baklien, 2007, Glavin, 2013) Hvilke strukturer som finnes for samarbeidet er viktig. For at samarbeidet skal overleve må det forankres i kommunens og politiets planer, og alle må forplikte seg til at de skal delta. Det må gjøres person-uavhengig, ledelse må involveres og ansvaret plasseres. I SLT i vår kommune er samarbeidet tydelig forankret i øverste ledelse både i politiet og kommunen gjennom politirådet. Politirådet har bestemt at det skal samarbeides rundt forebygging av rus- og ungdomskriminalitet, innenfor rammen av SLT-modellen. Et hovedpoeng med SLT-modellen er nettopp at den skal være klart ledelsesforankret i både politiet og kommunen.

Det er videre en forankring gjennom at det er ansatt en SLT-koordinator som har ansvar for at koordineringen skal skje. De andre skal være deltagere.

Fordi det er en tydelig forankring i politirådet kan vi si at det foreligger mandatkompatibilitet. Med mandatkompatibilitet menes at en av samarbeidspartnerne eller en overordnet instans via et mandat innehar en plikt og rett til å initiere og kontrollere at samarbeidet og koordineringen finner sted gjennom planlegging eller direkte styring. Dette kan også foreligge i form av en juridisk bindende føring om at de involverte kan samarbeide (Thorsvik, 2007).

Politilederen forteller om da de hadde besøk fra Det kriminalitetsforebyggende råd (KRÅD) i Politirådet en tid tilbake i tid.

Vi hadde en gjest fra KRÅD. Da tenkte jeg at vi må benytte anledningen og invitere rådmann, ordfører, politistasjonssjefen, SLT-koordinator og han fra KRÅD. Da kan du liksom bruke anledningen. (...) Og dem sier: «Hvis det er noe trøbbel, (sier navnet til SLT-koordinator), må du si fra til oss!» Dem forplikta seg der.

KRÅD bidrar med både stimuleringsmidler til arbeidet og med faglig veiledning. Ved at et nasjonalt organ er samarbeidspartner og støttespiller, kan det tenkes at de bidrar til at øverste ledelse er ekstra oppmerksomme på hvordan samarbeidet foregår. Videre kan dette gi en ekstra forpliktelse fra Politirådet sin side når de må informere gjennom besøk fra KRÅD og rapportere på hvordan kommunen har brukt stimuleringsmidlene. Vi tolker det som om besøket ga mer legitimitet til SLT-koordinator og til organiseringen fra ledelsen i Politirådet.

Koordinatoren har fra før en legitimitet gjennom mandatet, og jobben han skal gjøre. Sentrale aktører fra Justisdepartementet / KRÅD kan bidra til å befeste dette ytterligere.

Politilederen fortsetter med å fortelle om egen og SLT-koordinatorens rolle. Han sitter sammen med SLT-koordinatoren både i utfører-gruppa og i Politirådet.

Jeg mener at han er en leder i systemet der borte. Jeg vil at han skal ha fullmaktene som kommer fra arbeidsgiver. At rådmannen sier at det ser ut til at systemet der borte fungerer bra, og spør meg om det er noe mer vi skal gjøre. Det er det jeg bruker Politirådet til. At jeg fremsnakker holdt jeg på å si.

Han er opptatt av at SLT-koordinatoren skal ha de fullmaktene han trenger for å gjøre jobben. Sånn vi forstår ham, er han redd for at det skal bli for lite rom for oppgavene som tilligger koordinatorrollen, og at SLT-koordinator blir spist av alle sine andre arbeidsoppgaver. (I tillegg til å være SLT-koordinator er han også leder av Utekontakten og dessuten rådgiver for kommunen.) Vi ser her at politilederen ser sin egen rolle som en som snakker frem samarbeidet og hvordan de skal jobbe. Spørsmålet fra rådmannen tyder på en vilje til å strekke seg for at samarbeidet på tvers av etatene skal fungere bra. Ved at både SLT-koordinator og politilederen deltar i utførernivået, kan vi si at det er en god forankring i den forstand at politirådet får informasjon fra utførernivået, og sitatet viser at toppledelse ønsker at samarbeidet skal fungere godt.

Denne kommunen har en lang tradisjon i å tenke tverrfaglig innenfor kommunen. Fra tidligere har det foregått prosesser for å jobbe med en felleskapskultur, og den tilliten de bl.a. fikk på tvers av fagene den gangen, har de med seg inn samarbeidet. Noen av deltagerne i SLT-samarbeidet, bl.a. barnevernets representant har fra tidligere av vært med på denne satsningen på tverrfaglig samarbeid.

Barnevernet forteller

Det kommer fra toppen, og sånn skal det være (...) For å få til den dreiningen som har vært og få til det som vi har gjort, så må du ha en klar tydelig ledelse som holder på dette.

Det er ikke frivillig om de vil samarbeide på denne måten. Det kommer fra toppen, sier barnevernets representant i SLT-gruppa. Du må ha en klar og tydelig ledelse, sier hun også. Det er viktig at det gis anerkjennelse til arbeidet, signaler fra ledelsen om at det er et ønske om at det jobbes på denne måten. God forankring gir større muligheter til å få til faste ordninger, det gis tydelig beskjed om at et bestemt måte å jobbe på er ønskelig. Det er ikke bare noe som blir gjort frivillig, men snarere en tankegang som gjennomsyrrer hele kommunen. Med klare føringer er det større sjanse for at alle tjenestene tar dette på alvor, det kan kanskje bidra til at man begynner å tenke på forebygging på en ny måte – at dette er noe mange kan bidra til, det er noe som angår dem.

Hun fortsetter med å si:

Det har blitt prenta inn i oss.(.....)Vi hadde felles fagdager, flere ganger i året, felles personalmøter en gang i måneden, det var et sånt mantra ikke sant.

Vi tolker dette som at det er en tydelig forankring i den forstand at det er et uttalt ønske om samarbeid, og at man i kommunen er kjent med metoder for å få til dette. At kommune har ansatt en SLT-koordinator med ansvar for SLT-arbeidet er også med på å gi SLT legitimitet i organisasjonen og samarbeidet, og er slik sett også med på å forankre arbeidet.

4.1.2 Hvilke utfordringer står samarbeidet overfor når det gjelder forankring?

Selv om vi så en klar forankring av SLT hos den øverste ledelsen i politirådet, betyr ikke det at det ikke finnes utfordringer når det gjelder dette.

På tross av et uttalt ønske fra øverste hold, kan nye måter å jobbe på inngi motstand.

Barnevernets representant beskriver en prosess fra tidligere som omhandler kommunens satsning på å jobbe på tvers. Denne prosessen med å se ut over sine egne fag- og ansvarsområder var ikke bare enkelt, forteller hun:

I 2003-2004 begynte det. Da rulla det mange hoder. Det var vanskelig, ikke sant, å bryte tersklene ned til hverandre. Hvem gjør hva og man rotet i hverandres bed og måtte samarbeide. I den prosessen var det blod, svette og tårer.

Selv om det foreligger en forankring gjennom mandat, kan det likevel være mye motstand mot samarbeid. At direktivene kommer fra andre, kan i seg selv gi motstand. Pålagte tverrfaglige møter man selv ikke ser behov for kan gi grobunn for motstand mot en slik organisering (Glavin, 2013). Selv om det er forankret i en modell og en slik sett har legitimitet, behøver ikke det nødvendigvis bety at deltagerne anerkjenner dette.

Politileder trekker frem en annen utfordring. Selv om man i SLT-gruppa møtes hver måned, er det ikke gitt at innsikten man etter hvert får ved å delta i dette tverrfaglige samarbeidet tilbakeføres til ledelse og Politiråd.

Politileder:

Utfordringa med SLT-arbeidet, er da hvis man samarbeider – å klare å få et felles budskap tilbake til dem som skal bestemme hvordan vi skal jobbe.

Det rapporteres jevnlig til Politirådet gjennom at SLT-koordinator og politileder deltar der. Men som politileder uttaler, samarbeidet må følges opp, og spørsmålet er hvordan de skal få til dette.

En mulig svakhet er at de ikke har koordinerende nivå på plass. Virksomhetslederne mangler, noe som kan vanskeliggjøre samarbeidet på utførernivå. SLT-koordinatoren sier at det har vært litt strevsomt å få det koordinerende nivået i SLT-modellen på plass. I anbefalingene fra KRÅD som vi beskrev i kapittel 2.2 heter det at det bør være tre nivåer i organiseringen – toppledernivå, virksomhetsledernivå og utførernivå.

Det er veldig tydelig styrende nivå, og politirådet er veldig flinke til å spørre koordinatoren om hva som skjer og sånn, men det der i mellom sliter jeg med. Det å finne, hvem er det som ikke er i det styrende nivå og utførende nivå, men som er i det koordinerende nivået? (...) Kommunen er omorganisert og nå har vi nesten ikke virksomhetsledere igjen.

Koordinatoren har forsøkt å få på plass det midterste nivået, men er ikke helt i mål med dette. Derfor kan det være for stor avstand mellom øverste ledd og utførernivået. Hvis lederne ikke kjenner godt nok til samarbeidet, gir det noen utfordringer. Selv om det er bestemt fra toppledelsen sin side er det ikke sikkert at virksomhetsleder forstår viktigheten av deltagelse eller oppfølging fordi de ikke sitter med førstehåndskunnskapen selv. En risikerer at det ikke blir satt av nok tid osv.

4.1.3 Hvordan håndteres utfordringer med forankring? Og hvordan kan det håndteres?

Politileder bruker politiråd og SLT aktivt og har en orientering mot styringsaspektene ved samarbeidet. Han sier at han selv har en viktig funksjon ved å bidra til at SLT som samordningsmodell får hold i kommunen.

Politileder snakker frem rollen til SLT-koordinator i politiråd og er opptatt av at forankring og fullmakter skal være på plass.

SLT-koordinatoren har noen utfordringer på noen områder, han har ikke noen klare fullmakter. Det viktigste for meg er at SLT-koordinator liksom skal ha fullmakter fra politikere og administrasjon via rådmann. (...) Hvis ikke politikerne og de som administrerer kommunen eller rådmannen på toppen skjønner at dette her er sånn det skal være, så går det ikke. Så det må vi liksom ta med oss videre.

Politileder gir uttrykk for at koordinator må ha tilstrekkelig myndighet til å treffe beslutninger. Vi tolker det som at han ikke er helt fornøyd med at SLT-gruppa ikke tar egne beslutninger gjennom SLT-koordinatoren. Dette er ikke helt på plass, og han vil fortsette å snakke om dette i Politirådet.

Vi beskrev ovenfor en mulig utfordring når det gjelder motstand mot bestemmelser ovenfra. Barnevernets representant har lang erfaring i kommunen, og hun forteller at det er en holdning som hun kaller «Tverrfag trumfer fag». Hvis du skal jobbe i denne kommunen, må du klare å forholde deg til at det er mye samarbeid på tvers av faggrenser. Sånn vil kommuneledelsen ha det i denne kommunen.

Man må ta et valg, da. Enten er jeg med på dette, eller så må jeg bare jobbe et annet sted. (...) Jeg tror det sitter litt i veggene, den måten å jobbe på. Den måten å tenke på.

Albert Hirschman beskriver tre kategorier av valgmuligheter dersom en ansatt ikke ønsker å rette seg etter hva som er bestemt av overordnede. Valgene er enten *lojalitet* (den ansatte tilpasser seg), *protest* (den ansatte opponerer mot styringen fra overordnede) eller *sorti* (man sier opp). Lundquist legger til kategorien *obstruksjon* (den ansatte saboterer, gjør ikke det han / hun skal) (Lundquist, 1998). Barnevernets representant forteller at det er lojalitet og

tilpasning som har blitt den valgte strategien hos de som ønsker å jobbe i kommunen. Dette er en måte å jobbe på her, og vi antar at denne holdningen er med på å gi legitimitet til forankringen i SLT også.

I vårt materiale har vi sett at det er en lang tradisjon i kommunen i å jobbe sammen. Samtidig er det ikke helt uproblematisk når nye modeller og organisasjonsformer skal innføres. En tydelig forventning fra Politiråd og linjeledere om at tverrfaglig samarbeid skal prioriteres, bør fortsatt være på agendaen - fordi det er noe som må jobbes med fortløpende. Tverrfaglig samarbeid er aldri «ferdig». Det er en stadig pågående prosess, selv om det er forankret fra toppen.

I vårt materiale har vi sett at SLT-modellen er implementert med to nivåer så langt. Man har gjort noen forsøk på å få det koordinerende nivået på plass, men dette er et pågående arbeid. Her mener vi det er et forbedringspotensial.

4.2 Organiseringen

4.2.1 Hvordan foregår samarbeidet med hensyn til organiseringen?

En byråkratisk modell

Som vi husker er de i SLT organisert i to nivåer, med politirådet øverst og utførerne i SLT-gruppa under det. SLT-modellen skal virke innenfor den kommunale organiseringen, og vi kan si at de er organisert etter en byråkratisk modell. Det samme kan sies om politiet. Torodd Strand forklarer i "Ledelse, organisasjon og kultur" (2004: 28) byråkratier som

"organisasjoner med flere nivåer, stor grad av spesialisering, skrevne regler og formell autoritet i toppen. Reglene styrer arbeidsprosessene, og samordning skjer ved at nivået over har styring med sine underlagte ledd. Ledelsen er uttrykt gjennom organisasjonssystemet og spiller en sentral rolle."

Aktørene tilhører hver sine organisasjoner innenfor kommune og politi og dermed ulike linjer. De tilhører ulike hierarkier samtidig som de skal jobbe på tvers av ulike fag i SLT i et team. Noen oppgaver skal sees i sammenheng, i tillegg til de oppgavene de har innenfor sin egen organisering. Den tverrfaglige organisasjonsstrukturen ligner det som kalles en matrisestruktur. En matrisestruktur består av to hoveddeler, en basisstruktur som tilsvarer organisasjonen de representerer – og prosjekter, som i dette tilfellet tilsvarer SLT-organiseringen. Ofte vil en matriseorganisering ha karakter av å være prosjektbasert, og man

vil gå tilbake til sin opprinnelige struktur når prosjektet er ferdig. I andre tilfeller er det mer faste matriseordninger som eksisterer over tid. SLT kan sies å tilhøre den siste varianten. (Jacobsen, 2004)

Det har vært en omorganisering i kommunen. Denne omorganiseringen har medført at en del av kommunens tjenester har blitt flyttet inn i skolens lokaler, og den fysiske nærheten til deltagerne i samarbeidet har økt. At flere er fysisk nærmere hverandre bidrar til at muligheter for samarbeid har økt. De fleste av deltagerne i SLT-gruppa samarbeider også her, forskjellen er at når de er sammen som SLT-gruppa er også politiet til stede.

Gruppe og team

Deltagerne i SLT-gruppa er leder for politiets forebyggende enhet, politibetjent, PPT-rådgiver, utekontakt, los, helsesøster, barneverntjenesten samt skolen ved minoritetsrådgiver. Gruppen er tverrfaglig og tverretatlig sammensatt. Denne SLT-gruppen er på det tidspunktet vi besøker den i det vi vil kalle en oppstartsfase. B.W. Tuckman (i Kormanski og Mozentner, 1987) har delt opp hva som skjer i dannelsen av grupper og team i ulike faser. Atferden til gruppemedlemmene endres etter hvert som gruppen eller teamet utvikler seg i fire stadier. De fire stadiene kaller han «Forming», «Storming», «Norming» og «Performing».

Gruppeprosessen starter i «Forming». Dette er en etableringsfase hvor enkeltindividene blir kjent med hverandre og hva de ulike har av kunnskap og kompetanse. Fasen innebærer for deltagerne at de er oppmerksomme på hverandre og det som skal foregå i gruppen. Det er gjerne en positiv holdning og forventinger til et godt teamarbeid i gruppen. Leder av gruppen må legge vekt å informere deltagerne om innhold, funksjon og hva deltagelse i forumet innebærer. Deltageratferden kan være nølende, man vet ikke helt hva som skal skje. Videre er dette en fase hvor deltagerne heller ennå ikke har funnet helt ut av hvordan de kan benytte seg av hverandre. I vårt materiale ser vi at enkelte av deltagerne i gruppen er litt nølende til hverandre – dette gjelder spesielt de som ikke kjenner hverandre så godt fra før. Selv om flere kjenner hverandre gjennom flere år, har nye kommet til. Dermed må de både bli kjent med de nye, og de som kjenner hverandre fra tidligere må forholde seg til hverandre i denne nye settingen.

Vi så fra våre tidlige observasjoner at organiseringen fortsatt virket å være i støpeskjeen. Møtestrukturen var, på det tidspunktet vi gjennomførte vår undersøkelse fortsatt ikke helt på plass, og det samme gjaldt hvem som skulle være deltagere. Angående lederatferd og SLT-koordinatorens rolle i gruppen, så vi også i vår observasjon før vi gjorde intervjuene våre, hvordan han tegnet og forklarte hvordan det var tenkt at SLT i denne kommunen skulle se ut.

Vi kan altså kjenne igjen det Tuckman beskriver med tanke på at de vil forstå nytten etter hvert og med tanke på hvilken lederatferd han benytter seg av i møtet med gruppen. Deltagerne må bli kjent og målsettingen må formuleres for at det skal oppleves som hensiktsmessig å være deltager. Dette støttes også av Glavin og Erdal(2007:44-48) som trekker frem viktigheten av en felles målsetting, en felles plattform og opplevelsen av nytteverdi for den enkelte deltager.

Reilly and Jones(1974)(i Kormanski og Mozenter, 1987) trekker frem fire deler de anser for å være essensielle når det gjelder gruppeatferd. Det første er at deltagerne må ha en grunn for å delta i gruppen. Deretter må de oppfatte eller anerkjenne at det er et behov for å dra veksler på andres kompetanse og deres ressurser. Videre må den enkelte deltager føle en forpliktelse til gruppen og det må være slik at gruppen må rapportere til noen på et høyere nivå i organisasjonen. Politirådet har bestemt at det skal foregå et forpliktende samarbeid mellom kommune og politi, og at de skal organisere seg etter SLT-modellen. Det er slik sett en grunn for gruppen at de skal møtes. Det er en vilje og en entusiasme for tverrfaglig arbeid blant flere av deltagerne, f.eks uttaler helsesøster dette om samarbeidet:

For meg er det den beste måten å være organisert på samme plass mot en felles målgruppe. For meg er det liksom en helt ny hverdag. Ja. Det er fantastisk!

At man ikke blir sittende alene med en problematikk, men at de er flere som kan bidra til å løse oppgaver de har i forhold til målgruppa oppleves som en bedring av arbeidssituasjonen. Vi tolker dette som at helsesøster synes det er en klar forbedring å slippe å ha ansvaret for komplekse utfordringer alene. Vi har både i observasjonene våre og i intervjuene fått høre mange fortellinger om drøftinger av hvordan de best kan løse en sak, hvordan de samordner seg og at de sammen finner ut hvem som skal bidra. Vi tolker dette som at de har en forpliktelse til gruppa også. I forhold til rapportering videre til et høyere nivå, så vi som nevnt under drøftingene om forankring at SLT-koordinator rapporterer til Politiråd. Samtidig er kanskje ikke gruppa like sterkt forankret i alle virksomhetene, fordi det koordinerende nivået i SLT-modellen ikke er helt på plass – og det er derfor ikke sikkert at alle virksomhetsledere er like godt kjent med eller opptatt av dette samarbeidet.

Utvikling av en felles kultur og tillit

Tillit mellom personer i en gruppe tar tid å opparbeide, den er et resultat av samarbeid over tid. Samtidig kan tillit også brytes ned ganske raskt (Thorsvik, 2007, Grimen, 2009). I vår gruppe er det mange som har kjent hverandre over tid, og som har opparbeidet stor grad av tillit til hverandre. Samtidig er det også deltagere der som er nye for hverandre i denne sammenhengen – og som fortsatt er i en ambivalent fase.

Deltar dem, så vil hverdagen bli litt enklere, hvis vi får med fler! Og alle er med og samarbeider, og er med «skulder til skulder».

Det er SLT-koordinatoren som uttaler dette. En fellesskapskultur – «skulder til skulder» - vil ta tid å utvikle. Vi tolker utsagnet i denne sammenheng som at SLT-koordinatoren mener at når kulturen er enda mer på plass vil det antakelig bidra til at tilliten øker i hele gruppa. Med deltagelse vil gruppemedlemmene få innsikt i den større sammenhengen, og arbeidshverdagen kan bli enklere. De trenger bare å erfare det. I dette perspektivet ser vi dette som et uttrykk for at gruppen foreløpig ikke har jobbet sammen særlig lenge.

Jacobsen og Thorsvik peker på at desto sterkere kulturen i en organisasjon er, jo større vil tilliten være. Kultur bidrar til å fremme samarbeid og koordinering gjennom standardisering av normer og verdier. Felles kultur bidrar til at ansatte ser hvordan de inngår i en større sammenheng og dessuten at de deler grunnleggende antakelser, verdier og normer. Dette påvirker tenkning rundt hvordan oppgaver kan løses for å nå overordnede mål, samt at det fremmer en felles forståelse (Thorsvik, 2007).

Selv om flere av kommunens tjenester er samlokalisert i skolens lokaler, er det fortsatt nytt for flere å samarbeide tett med skolen. Igjen tenker vi at dette handler om at mye er under utvikling. Utekontakten ønsker seg enda tettere samarbeid enn det de så langt har fått til:

Vi trodde det skulle bli så mye enklere med en skole, men foreløpig, starten er.. kan ikke si at det samarbeidet vi har ønsket oss er der enda. Nå har vi jo vært her et halvt skoleår da. Så vi får se hvor lang tid det tar.

Skolen er siste tilskudd til dette samarbeidet, og Utekontakten beskriver at samarbeidet med skolen ikke er helt på plass enda. Denne samordningen er en ny situasjon for alle sammen, men alle bortsett fra PPT og skolen har samarbeidet tidligere. Det vil si at de ikke har hatt

anledning til å bli kjent på samme måte som de andre og har således ikke hatt mulighet til å opparbeide seg kunnskap om og kjennskap til de andres kompetanser og muligheter.

Tverrfaglig samarbeid krever kontinuitet og tid.

Forutsetninger for tillit kan beskrives slik: « Det avgjørende er å kjenne seg velkommen og bli lukket inn, og slik bli en del av et gjensidig og forpliktende fellesskap der man vil hverandre vel» (Grelland 2014:140). Våre informanter, med ulik profesjonsbakgrunn, ulike yrkesroller og organisasjonstilknytning hadde fortellinger som lignet hverandres om hva de tenkte måtte være tilstede for at de skulle kunne få til det tverrfaglige samarbeidet.

Utekontakten sier

Man må møte folk og man må liksom, jeg må vite telefonnummeret og jeg må ha snakka med han noen ganger for å kunne ringe han. (...) for vi er jo bare mennesker vi og, og det handler om relasjoner

Hun fortsetter

Jeg ringer jo ikke bare noen som jeg nesten aldri snakker med nede på barnevern

Utekontakten trekker frem at hun må ha snakket med en samarbeidspartner noen ganger for å kunne ta opp telefonen. Terskelen er lavere når de har opparbeidet en relasjon. Hun vet hva vedkommende står for, og stoler på at hun kan få hjelp. Dette handler om tillit. Og som vi har sett, tillit tar tid å opparbeide.

Utekontakten sier videre

Jeg tenker at det er mange av oss som har vært i de samme stillingene lenge, som har gjort at vi har vært nødt til å løfte de ulike stillingene, snakke høyt om dem..

I det tverrfaglige samarbeidet må de fortelle om jobbene sine. De får formidlet til de andre deltagerne hva de kan bidra med. Dette gjør at de andre får anledning til å se hva du kan og hva du kan tilby. Dette kan være særlig viktig for ikke-lovpålagte tjenester som utekontakt og los. Det ligger mye læring i dette, deltagerne i samarbeidet får økt kunnskap om hverandre og de andres kompetanse. Gjennom dette antar vi også at de også får økt tillit til hverandre.

Helsesøster gir uttrykk for noe av det samme. Hun har opparbeidet tillit til andre fagpersoner, hun vet at hun kan stole på dem, det har de vist over tid.

Helsesøster sier

At du på en måte kjenner de folka, og vet hva dem står for. (...) Det handler vel om den erfaringa du har gjort deg med den personen gjennom samarbeid og sånt.

Utekontakten og helsesøster beskriver viktige betingelser for tverrfaglig samarbeid. De sier at for at de skal kunne få kjennskap til og kunnskap om hvem de andre er, må de ha truffet den de skal samarbeide med flere ganger. Det er behov for faste treffpunkter for å bli kjent. I SLT-organiseringen er rammene allerede satt, og SLT-gruppa treffes en gang i måneden.

Kontinuitet blir også en viktig forutsetning for å kunne opparbeide denne tilliten. Selv om SLT-organiseringen er av nyere dato, har disse to deltagerne erfaringer med de andre som har gått over år. Dette kan også anses for å være et uttrykk for viktigheten av tilretteleggingen for muligheten til å treffes på tvers. Tilretteleggingen gjør at de får disse erfaringene med sine tverrfaglige og tverretatlige samarbeidspartnere. Videre trekkes det frem at enheter som har sympati for hverandres arbeidsmetoder og kjenner hverandre, har lettere for å samarbeide.

Kontinuitet bidrar til å skape tillit, det kommer frem i politibetjentens utsagn nedenfor:

Det å ha møter og det å ha en samtale og få et navn og et ansikt å forholde seg til. At man ikke sitter inne på kontoret sitt, men reiser ut til de andre. Og at alle er til stede på de møtene. (...) vi kjenner hverandre ikke bare profesjonsmessig, vi har blitt kjent på en annen måte også.

Tillit blir ofte trukket frem som en viktig forutsetning for samarbeid. Imidlertid er ikke alltid tillit til stede når ulike instanser skal samarbeide. Derfor må det settes fokus på hvordan man oppnår tillit i samarbeidsrelasjoner. Huxham og Vangen trekker frem noe de kaller «The trust building loop». Den innebærer at tillit skapes i sykluser som utvikler seg over tid. Fordi man har gode erfaringer med samarbeidet, antar man at det også i fortsettelsen vil være nyttig å fortsette dette samarbeide (Vangen, 2005). De tidlige erfaringene skaper tillit, og deltagerne fortsetter med å investere i samarbeidet. Det er viktig at de som skal være med i det tverrfaglige samarbeidet er med på de møtene som er avtalt. Dette medfører at de blir bedre

kjent, som gjør at det er lettere å ta kontakt dersom det er noe. Tilliten øker. Faste møtepunkter, kontinuitet og prioritering når det gjelder deltagelsen bidrar til å senke terskelen for å ta kontakt med de andre deltagerne.

Oppgavefordeling

I vår undersøkelse fikk vi mange beretninger om oppgavefordeling. De beskriver hvordan de samarbeider – og ofte handler denne beskrivelsen nettopp om oppgavefordeling. De gjør det ofte slik at etter en framlegging av et behov, vurderer de hvem som har kompetansen som skal til – og som dermed er best skikket til å løse oppgaven. Dersom de vurderer at det er behov for bidrag fra to ulike profesjoner for å løse oppgaven, avtaler de seg imellom hva den enkeltes bidrag skal være. De snakker bl.a. om de ulike yrkesrollene i denne sammenhengen. Losen forteller om hvordan de gjør det når de jobber tverrfaglig i forhold til enkeltelever/ ungdommer:

Hvis jeg får en elev som jeg skal ha noe må gjøre med, så er det også sånn at vi jobber sånn at ungdomsteamet her, som består av barneverntjenesten, Utekontakten, PPT, helsesøster, SLT og minoritetsrådgiver, vi tar det litt sånn inn og drøfter det for å se, for å finne ut av, er det noen som kjenner denne eleven fra før? Er det noen som har noe tiltak fra før? Og hvor vi på en måte sammen i det møtet finner ut av hvordan veien skal gå videre da.

De vurderer hvert enkelt tilfelle, og ser om det er noen som har kjennskap til eleven fra tidligere. Hvem er det som eventuelt har en relasjon til eleven og/eller familien, hvem er det som har kjennskap til saken. Losen har en fortelling om at de i fellesskap avgjør hva som skal gjøres, de kan komme med sin forståelse og vurdering. Disse forståelsene kan være noe ulike på bakgrunn av hver enkelt sin kompetanse. Sammen får de en oversikt over helhetsbildet. Vi kan si at det skapes en felles «merviten», og det oppstår mulighet for nye holdninger og ny viten (Glavin, 2013). Samlet vet de mer om hva som har blitt gjort hittil, hvilke handlingsalternativer de har for det videre arbeidet - og gjør en felles beslutning på bakgrunn av dette om hva som skal skje videre. Tverrfaglig kombineres kunnskap- og ferdighetsområder, teori og metoder, som ingen enkeltperson alene besitter (Lauvås, 2004).

Vi opplever at de har en dialogisk praksis. Det som kjennetegner dialog er en åpenhet i møte med hverandre, deltagerne skaper sammen en bedre felles forståelse og helt nye innsikter eller handlingsalternativer de går sammen om (Grelland, 2014). Vi har hørt at de lytter til

hverandre, og det virker som de har respekt for hverandres kompetanse og synspunkter. Dette kan beskrives som en kommunikative handling, i Habermas begrepsapparat (Aakvaag, 2008). I det tverrfaglige samarbeidet snakker deltagerne sammen og får til en fremforhandlet enighet om hvordan de skal gripe an situasjonen. Dialogen skaper fremdrift, og i fellesskap finner man løsninger.

Det er videre en forutsetning for samarbeid at det oppleves relevant for deg i din egen organisasjon. Knudsen opererer med tre premisser for at samarbeid kan finne sted (Knudsen, 2004: 43-46). Det første premisset er domenekompatibilitet. I dette ligger det at partene har et delvis overlappende interesse –og kompetansefelt. Det andre premisset er ideologisk og kvalitetsmessig kompatibilitet og innebærer en felles forståelse av hvordan arbeidet kan drives. De stoler på hverandres vurderinger og kunnskap, delkompetansene blir til helhetsinnsatsen. Endelig har vi, som vi husker fra delkapittelet om forankring, mandatkompatibilitet -som betyr at partene har mottatt et trykk utenfra for å samarbeide. For å få til godt fungerende samarbeid er det nødvendig at deltagerne i samarbeidet står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre (Knudsen 2004).

Bår det gjelder premisset om domenekompatibilitet må det oppleves som om ressursene som utveksles er viktige for begge parter, de må utfylle hverandre – og de må kunne utnytte hverandres kompetanser.

I samordningsmodellen SLT ligger en målsetning om å forebygge rus- og ungdomskriminalitet. Dette er målet for samarbeidet. De ulike deltagerne har dette som en del av eget domene, samtidig som den enkelte organisasjon har andre målsettinger som kan være vel så viktige for den enkelte.

Domenekompatibilitet dreier seg om i hvilken grad samarbeidet oppleves som nyttig i forhold til egne arbeidsområder og oppgaver. De kan ikke være for forskjellige for hverandre, målsetningen i det felles prosjektet må oppleves nyttig sammenlignet med eget mandat. Samtidig kan de heller ikke være helt like, for da blir de konkurrenter. De må stå i et gjensidig utfyllende forhold til hverandre.

PPT:

Da er det det at vi har muligheten til å koble hverandre på uten at det må være for mye henvisninger og for mye sånt papir før vi får avklart hva som er

problematikken: Det er vel et resultat av korte veier, at man kjenner hverandre og....at man tar kontakt med de som kan møte alle de partene.

Det beskrives her en erfaring med det tverrfaglige som går ut på at de får det til fordi de har korte veier til hverandre, de kjenner hverandre og deltagelsen i det tverrfaglige forumet har bidratt til at de slipper unødvendig jobb.

Vi forstår dette som de føler forpliktelse til gruppa. Gruppa møtes jevnlig. Losen sier dette:

Bare det at vi har møtepunkter på mandager gjør at jeg tenker at det blir mye enklere å samarbeide. (...) Det er noen strukturer som hjelper oss i samarbeidet, tenker jeg. Det er de rammene vi har.

Vi antar at hun her snakker mest om møtene i Familiens hus. De svarer på erfaringer med tverrfaglig samarbeid på bakgrunn av erfaringene de har både her og med SLT. I tillegg til at de møtes en gang pr måned i SLT, har de også mandagsmøtene i Familiens hus. Vi tenker at det uansett viser at det er tilrettelagt for samarbeid gjennom organiseringen – både av Familiens hus og SLT-gruppa. Sitatet understreker betydningen av strukturer.

4.2.2 Hvilke utfordringer står samarbeidet overfor når det gjelder organiseringen?

Samarbeidet er nytt

Det er trolig en utfordring at samarbeidet for noen av deltagerne er relativt nytt. Selv om mange trekker frem fordelene ved å samarbeide, er det også noen som antakelig er mer avventende. Det var ingen som selv direkte fortalte oss om skepsis til tverrfaglig samarbeid. Men vi fikk likevel et inntrykk av dette gjennom det enkelte uttalte om samarbeidet som helhet. F.eks. ble det problematisert når SLT-koordinator fortalte om bestrebelsene på å få strukturen på plass. Her trekkes det bl.a. frem at bare deltagerne får mer erfaring med samarbeidet (eller gruppen) så vil de få erfare at deltagelse er nyttig.

SLT-koordinatoren forteller

Vi er jo som alle andre forskjellige personer og jeg vet at PPT har vært litt sånn «Pøh, SLT, en trebokstavsforkortelse». Sånn er det, han får bare se hva vi får til sammen. Så kommer han til å mykes opp etter hvert, sånn har det vært med fler, særlig fra barnevernet.

Han fortsetter

De(PPT) har hatt mer enn nok med å jobbe med sine saker, så... her har vi jo en genial mulighet nå. Hverdagen blir litt enklere hvis vi får med fler og er litt sånn samarbeider ...og er med skulder til skulder. Det kommer PPT til å merke.

Selv om mange av deltagerne i vår undersøkelse har erfaringer med tverrfaglig samarbeid fra tidligere, er den nåværende organiseringen fortsatt ganske ny. PPT er en av de nyeste tilskuddene i dette samarbeidet. SLT-koordinator har erfaring med skepsis mot deltagelse fra tidligere, og forteller at han tror at en av deltagerne vil endre holdning når han får vært med en stund. Han vil erfare at det å delta i et tverrfaglig samarbeid vil kunne gjøre egen hverdag enklere ved at andres kompetanse vil være utfyllende med tanke på sin egen kompetanse. Når man har lært de andre å kjenne, vil synet på samarbeid kunne endre seg. Dette handler igjen også om tillit. Man må tørre å ta en risiko ved å bruke tid på samarbeidet. Når deltagerne får erfaringer med samarbeidspartene vil positive erfaringer føre til at de blir mer positive til samarbeidet ved «neste korsvei» (Vangen, 2005).

Linje versus SLT-gruppe

Matriseorganisering kan gi noen utfordringer. En slik utfordring er at den gir en delt ledelsesstruktur, som lett kan gi krysspress og lojalitetsproblemer (Thorsvik, 2007). Deltagerne i samarbeidet har en leder i egen linje, men samtidig har de en koordinator som skal ha myndighet til å bestemme i SLT-gruppa. Hvem er det som skal bestemme hvis det oppstår uenighet her – er det lederen innenfor eget fag eller organisering eller er det SLT-koordinatoren som får forrang og avgjør?

Helsesøster sier:

Hvis det er noe jeg tenker ikke er riktig, må jeg drøfte det med min leder.

Vi ser her at i de tilfellene helsesøster er i tvil om hva som er den rette måten å løse noe på, tar hun det med seg tilbake til sin egen leder i egen linje for å diskutere det der. Ved uenighet eller hvis det er noe hun lurer på er det riktige å gjøre, må det altså diskuteres et annet sted enn innenfor SLT-gruppa. Det kan virke som at det er innenfor egen linje og hierarki det endelig avgjøres hva som skal gjøres. Og at det er innenfor egen linje lojaliteten ligger i tvilstilfeller. Vi ser dette som et eksempel på at lojaliteten er sterkest til egen organisasjon, i basisstrukturen. Det er egen linjeleder som får forrang, ikke SLT-koordinator eller SLT-

gruppas avgjørelse – problematikken tas med tilbake til eget fag og arbeidsplass før man konkluderer.

Denne deltageren i det tverrfaglige samarbeidet har en rolle som helsesøster, og en annen rolle som deltager i SLT-gruppa. Alle hierarkier og organisasjoner består av roller, som er tomme og skal fylles med innhold. Helsesøster snakker om at hun har en rolle i linja. I den linja forventes det, finnes det instruksjoner om, krav om osv, at dette er hennes primære rolle.

Rollebegrepet er brukt i sosiologi og sosialpsykologi og er uttrykk for hvordan innehavere av posisjoner fastlegger hvordan de skal forstå og utføre sine oppgaver. Forventningene fra andre, medlemmene av det såkalte rollesettet, er med på å konstituere innholdet i rollen (Strand, 2004:20). Profesjonen og rollen er som oftest knyttet til en organisasjon som også legger føringer på hvilke muligheter en har både innen sin egen profesjon og i møte med andre profesjoners oppdrag i den tverrfaglige samordningen. På bakgrunn av dette kan deltagerne tidvis oppleve krysspress.

I denne sammenheng kan de ulike rollene representere en utfordring, i hvert fall i forhold til de forventninger som ligger i det å være en roledeltager i gruppen som sådan. Hun har sitt opprinnelige oppdrag som regulerer hva hun kan og ikke kan. I dette spennet kan det oppstå lojalitetskonflikter.

På mange måter bærer SLT-gruppen preg av å være et team. Når man samarbeider på tvers i et team er det stor grad av selvledelse, medlemmene i teamet skal diskutere seg frem til den beste løsningen basert på hele teamets kompetanse. Men samtidig tilhører deltagerne i SLT sine fag og profesjoner som er organisert hierarkisk i hver sine parallelle linjer. I en hierarkisk struktur må man diskutere med sin overordnede før beslutninger treffes. Det ser ut til at det er et dominerende trekk at det er linjetilhørigheten som dominerer på det stadiet SLT-gruppen befinner seg. Det er mulig at dette vil endre seg over tid, hvis vi legger til grunn at gruppen fortsatt befinner seg på et tidlig stadium i teamutviklingen. Kanskje vil de på sikt oppleve at SLT-gruppen blir arenaen hvor bindende beslutninger fattes, men foreløpig oppfatter vi at dette for det meste skjer utenfor SLT.

SLT- modellen med sin hierarkiske inndeling har i seg det Knudsen kaller mandatkompatibilitet. Som vi husker handler mandatkompatibilitet om at initiativet til samarbeid kommer ovenfra. Det er gitt et mandat til SLT-koordinator å sørge for at

koordinering mellom tjenestene finner sted, og de andre skal delta i det tverrfaglige og bidra med hvert sitt slik at oppgavene blir løst. I sin anbefaling av hva som skal til for å avklare eventuelle uenigheter, sier KRÅD at SLT-koordinatoren må ha de nødvendige fullmakter til å avgjøre ved uenighet. I utsagnet ovenfor sier helsesøsteren at hun avklarer eventuelle uklarheter med sin linjeleder. Det kan være en utfordring ved det tverrfaglige samarbeidet at en deltager henvender seg tilbake i sin egen linje når uenigheter skal avklares.

4.2.3 Hvordan håndteres utfordringer ved organiseringen? Hvordan kan det håndteres?

Det disse fortellingene beskriver, er at et godt og langvarig tverrfaglig samarbeid oppstår når relasjoner får lov til å utvikle seg over tid. Dette er det behov for fordi det tar tid å opparbeide tillit, kunnskap om og kjennskap til de andre deltagerne. Faste deltagere og faste møtepunkter er her en forutsetning for at dette skal kunne skje. Dette samsvarer med deler av det Glavin og Erdal(2007: 44-48) kaller for suksesskriterier som forutsetning for det tverrfaglige samarbeidet – de nevner blant annet forankring/system, felles målsetting, kunnskap om hverandre, tillit, respekt og nytteopplevelse.

Som vi har sett kan det være en utfordring knyttet til om det er samarbeidsgruppen eller linjeorganiseringen som har forrang ved uenighet eller uklarheter knyttet til bestemmelser om hvordan noe skal løses. Her kan det være spørsmål om hvor deltagerne har den største lojaliteten eller det kan være spørsmål om kryssende interesser.

I det tverrfaglige samarbeidet i denne kommunen håndteres denne type usikkerhet ved at de går i linja. Profesjons- og organisasjonstilhørighet har på dette tidspunktet forrang fremfor lojaliteten til SLT- gruppen. Gruppen er i et tidlig stadium, så dette kan endres på sikt.

«Samarbeidets mulighetsrom er et rom som skapes underveis. Størrelsen på dette rommet er ikke statisk, men endres underveis. Deltagerne kan både utvide og innskrenke dette rommet» (Grelland, 2014). For å utvide mulighetsrommet, må man ha tillit. Som vi har sett, opplever vi at hovedfortellingen er at deltakerne har tillit til hverandre til tross for de utfordringer som matriseorganiseringen kan by på.

Ved at deltagerne deltar i det tverrfaglige samarbeidet og får positive opplevelser med dette, vil det igjen kunne bidra til at lojaliteten til gruppen øker, i tråd med Huxham og Vangens

(2005) teorier om at gjentatte positive erfaringer fører til positive vurderinger for fremtiden. Tverrfaglig samarbeid er en kontinuerlig prosess. Felles planleggingsdager og treffpunkter ikke bare internt, men på tvers av organisasjoner vil kunne bidra til utvikling av den tverrfaglige gruppen.

Etter hva som har fremkommet i vår undersøkelse, synes vi å se en mulig utfordring med linjeledere som har selvstyring over egne områder som kan tenkes å gå på tvers av målsettinger eller bestemmelser i SLT. Vi anbefaler at denne utfordringen settes på agendaen. Utfordringen med linjeledere som har selvstyring over egne områder, som kan tenkes å gå på tvers av målsettinger eller bestemmelser i SLT, anbefaler vi at man setter på agendaen. En anbefaling fra KRÅD er at SLT-koordinator har beslutningsmyndighet ved uenighet, noe som kan være nyttig å diskutere.

4.3 Ressurser og prioriteringer

4.3.1 Hvordan foregår samarbeidet i forhold til ressurser og prioriteringer?

Vi ser at diskusjonen om ressurser og prioriteringer henger sammen med både forankring og organisering. Ressursbesparelse er en hovedbegrunnelse for både tverrfaglig samarbeid generelt, men også i SLT-modellen spesielt. Som vi har sett, har man i denne kommunen og politiet bestemt at de skal møtes en gang pr måned. De enkelte tjenestene avgir ressurser til dette samarbeidet. Vi har tidligere sett at det i vår kommune gjennom SLT-organiseringen foreligger mandatkompatibilitet. Det er bestemt at det skal samarbeides. Videre er det domenekompatibilitet. I samarbeidet er det utveksling av ressurser på bakgrunn av at de har samme eller delvis overlappende mål. Som vi har vist tidligere handler mye av både SLT-arbeidet og tverrfaglig samarbeid i Ungdomsteam/ Familiens hus om at de kommer sammen, de diskuterer hva som er den beste løsningen og hvem som skal gjøre hva. Det foregår en utveksling av ressurser. Utvekslingsperspektivet innebærer at de enhetene som skal samarbeide ser at de er gjensidig avhengige av hverandre. For å oppnå sine mål vil de forsøke å bli enige om en fornuftig arbeidsfordeling. Dette så vi i det foregående kapittelet om organiseringen, mye handler om oppgavefordeling når de samarbeider. Gjensidig avhengighet kan videre også sies å være en betingelse for å kunne utveksle tjenester (Knudsen, 2004). Vi har sett at denne avhengigheten er til stede, men vi opplever at den er asymmetrisk fordelt. Enkelte av tjenesten uttrykker større behov for samarbeid enn de andre.

Utekontakten ga f.eks uttrykk for at de ønsker tettere samarbeid med skolen, og at de håper på mer gevinst av samlokaliseringen enn de har sett så langt. Som vi har sett er en hovedmålsetting i SLT å forebygge kriminalitet og rus. Denne målsettingen er helt eller delvis overlappende med målene til politi, utekontakt, los, helse og barnevern. Skole og PPT har også dette som en del av sine målsettinger, men det er ikke disse tjenestenes primæroppgaver. Assisterende rektor er ganske ny i jobben, og skolen med samlokaliseringen er jo også ganske ny når vi gjør vår undersøkelse. Han forteller om samarbeidet så langt:

Jeg har jo blitt litt kjent med litt av hva Familiens hus er og hva de kan tilby, og hva de har tenkt seg mot samarbeid – og hva vi tenker om et samarbeid. Så vi har begynt å trå opp noen sånne linjer utover året.

De har begynt å trekke opp noen linjer, så vi forstår det slik at når de vet mer om hverandres muligheter og måter å jobbe på, vil samarbeidet antakelig kunne bli enda tettere. De må finne ut av det.

For å kunne dra nytte av de andre deltagerne i det tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet må samarbeidet prioriteres. Vi skal her se på deltagernes fortellinger om hvordan de prioriterer og forstår deltagelsen i det tverrfaglige.

Barnevernets representant sier:

Det handler om å avlaste barneverntjenesten. Vi har masse saker og få folk -og da henter vi inn folk fra huset isteden. Så er dem med oss.

Her kan vi se tydelig uttrykk for et utvekslingsperspektiv. Barneverntjenesten trekker frem at deltagelsen i det tverrfaglige bidrar til en avlastning av tjenesten. Det beskrives som at ressursituasjonen hos barnevernet er presset, og at de da kan hente andre som kan bidra til å få jobben gjort. Oppgavefordelingen her kan sees på flere måter. Fordelingen av arbeidsbyrden og det å benytte seg av de andre deltagernes kompetanse kan være et uttrykk for at denne deltageren tenker at det er «mange veier til Rom». Videre er det et uttrykk for tillit til at de andre kan bidra med sin kompetanse og at denne er utfyllende til den de selv har. De har mye å gjøre på jobben, og ser det som en fordel å spre belastningen på de andre tjenestene. Barnevernet snakker her med utgangspunkt i hva som er behovet i sin tjeneste. Som vi så tidligere har denne gruppedeltageren jobbet lenge i kommunen og vært gjennom en

prosess med de fleste deltagerne i SLT utenom skole og politi. Hun har erfaring med at det er nyttig å prioritere deltagelse da det gjør at de får flere å spille på og dele arbeidsmengden med.

Barnevernrepresentanten trekker også frem at hun skulle ønske lærerne kunne få tid til å reflektere og tenke sammen med dem:

Det er lærertid, og de tenker det klasserommet ikke sant, og så er det tidstyver. Dem er så pressa på tid, og jeg skulle ønske at de kunne hatt tid til refleksjon, tid til å tenke sammen med oss. De har jo samme arbeidstid som oss(..) men har ikke tid. De er klokkestyrt.

Som nevnt har de ulike deltagerne overlappende mål samtidig som de har egne primærmålsettinger. Når barnevernet snakker om samarbeidet med skolen er det lærerne hun trekker frem. Deres arbeidstid er styrt på en annen måte enn hennes, og hun mener at dersom de kunne få tid til å tenke sammen med dem ville de forstå nytten av å tenke på tvers.

4.3.2 Hvilke utfordringer står samarbeidet overfor når det gjelder ressurser og prioriteringer?

SLT handler om å gjøre innsatsen som legges ned for å skape gode oppvekstvilkår for barn og unge mer effektiv ved å samordne de gode kreftene i kommunene, heter det i håndboken for SLT (KRÅD, 2011) Samtidig som samarbeid og samordning kan sies å være ressursbesparende, krever det også ressurser fra den enkelte. Det skal brukes tid på tverrfaglige arbeid, noe som kan gå på bekostning av eget oppdrag. Det skal passe inn i en travel hverdag, noe annet må bortprioriteres for å få det til. Den enkelte må se nytteverdien og nødvendigheten av arbeidet og at det er mulighet for få en gevinst ut av å samarbeide.

Barnevernet representant forteller:

Uansett så er det en utfordring, for jo mer tilgjengelig jeg er, jo mer saker får jeg. Og vet allerede at jeg har 31 familier på min liste, ikke sant? Og jo mer jeg blir med på forebyggende arbeid, jo mindre får jeg gjort der.

Hun trekker her frem utfordringer med tidsbruk og hva man skal prioritere. Tverrfaglig arbeid er tidskrevende. I sitt daglige arbeid har hun mange familier og klienter å følge opp. Gjennom

å bli med på forebyggende arbeid, spiser det av den tiden hun kan bruke på å jobbe med disse, sier hun. I offentlige tjenesteyting er det stadig oppgaver, og det er en tendens til at oppgavene bare vil vokse. Nye oppgaver kommer til, uten at oppgavene man hadde tidligere forsvinner. Det er en utfordring med konkurranse mellom ulike gjøremål i arbeidshverdagen. Noen gjøremål er kanskje mer interessante enn andre, noen er lovpålagte – i barnevernet er det f.eks frister for hvor lang tid man kan jobbe med en sak før det blir tatt en avgjørelse. Og noen gjøremål gir merarbeid. Det er vanskelig å ta tid fra primæroppgavene og bruke tiden på å utvikle samarbeid. Michael Lipsky beskriver hvordan de som jobber i «Street – level bureaucracy» skal gjøre politisk og administrativ ledelses beslutninger om til praktisk arbeid. Med »Street – level bureaucrazy» mener han folk i jobber med direkte klientkontakt, slik som politibetjenter, lærere, sosialarbeidere, helsearbeidere o.l. – dvs de fleste i SLT-gruppen vi undersøker. Når oppgaver øker uten at det tilflyter mer ressurser er det ulikestrategier som tas i bruk av «bakke-byråkratene» for å takle arbeidspresset og spennet mellom alt de blir bedt om å gjøre og hva de faktisk klarer. De ansatte i en organisasjon har f.eks et gitt tidsbudsjett, og de fleste incentiver er knyttet til tjenesteyting, samtidig som de fleste har større etterspørsel en de klarer å dekke. (Lipsky, 1980) Barnevernets utsagn kan være et eksempel på noe av dette. Jo mer tilgjengelig hun er, jo mer får hun å gjøre. Kommuneledelsen har gjennom Politirådet bestemt at tjenesten skal delta i SLT, men hun har masse å gjøre allerede. Et dilemma for henne er at når hun deltar i tverrfaglige møter bruker hun tid på det i stedet for alle de sakene hun allerede jobber med. I tillegg kan hun få enda mer å gjøre fordi møtene genererer merarbeid. Slik vi forstår Lipsky kan det tolkes slik at selv om det er bestemt at tjenesten skal delta i tverrfaglig samarbeid, kunne en mestringsstrategi for den ansatte være å holde litt igjen på deltagelse i oppgaver som ikke er direkte knyttet til primæroppgavene – som f.eks. tverrfaglig samarbeid. Det er ikke gitt at det er det som skjer, men dette er en mulig utfordring når det gjelder prioritering.

I et annet utsagn fra barneverntjenesten trekkes det også frem utfordringer som omhandler konsekvenser for både den enkelte deltager i det tverrfaglige og konsekvenser for den opprinnelige organisasjonstilhørigheten.

Barnevernet:

Det fellesskapet gjør at man får utfordringer.. Og det fellesskapet når man er mange som jobber på forskjellige arenaer, det gjør at man lett kan bli spist opp av andre ting. For her er vi. Vi jobber alle med det samme – men ikke med det samme.

Barnevernet sier at deltagelse i fellesskapet gjør at en får utfordringer i form av merarbeid grunnet deltagelse i fellesskapet samtidig som det da går utover arbeidet i primærorganisasjonen. Alle har sine primæroppgaver, det er på egen arena jobben først og fremst foregår. Det er her de har arbeidsoppgavene de er forventet å utføre. Så deltar man i det fellesskapet som SLT er, og møtene kan generere merarbeid. I tillegg til sine egne arbeidsoppgaver kan det oppstå forventninger til å delta i mer enn møtene. Tiden er en ressurs, og hvordan skal man fordele den? Man kan lett bli spist opp av andre ting, sier barnevernets representant. Hun har masse å gjøre i en travel arbeidshverdag, og har sine spesifikke arbeidsoppgaver. Dersom arbeidsoppgaver står i kø i egen etat, vil det kunne være problematisk å prioritere tverrfaglig arbeid. Endringsarbeid er ressurskrevende – det kreves planlegging, kompetanseheving, møter og dokumentasjon, sier Glavin og Erdal (Glavin, 2013). Hvis man fra før har knappe ressurser, kan tverrfaglig arbeid gi en opplevelse av at samarbeidet går ut over det daglige arbeidet som også skal ivaretas.

Siste del av utsagnet bringer på bane begrepet om domenekompatibilitet igjen. «Vi jobber alle med det samme- men ikke det samme». Det er overlappende interesser hos deltagerne, de jobber med målsetting om å forebygge, men med hvert sitt oppdrag og hver sin verktøykasse. Primærtilknytningen til den enkelte styrer hva som blir bidraget inn i det tverrfaglige, og som vi så hos helsesøster er det dit de går når vurderinger som omhandler eget bidrag skal tas.

Knutsen (Knudsen, 2004) trekker frem det han kaller det økonomiske regnestykket og transaksjonskostnader. Utveksling av ytelse mot motytelse er det normale grunnlaget for at en transaksjon skal skje. I vårt tilfelle handler dette om at du bidrar med noe inn i samarbeidet, og da får du forhåpentligvis noe tilbake. En utfordring er å få deltagerne i samarbeidet til å se dette, en er nødt til å heve blikket utover egne hverdagsutfordringer med mye å gjøre for å få øye på merverdien. SLT-koordinatoren omtaler en av tjenestene:

Ja, de har vært tilbakeholdne med å avgi alt for mye til SLT-samarbeidet. De har hatt mer enn nok med å jobbe med sine saker.

Hvordan skal en få tid til å gjøre alt? De har mer enn nok med sine egne saker, sier SLT-koordinatoren. Når oppgavene står i kø på egen arbeidsplass, kan det være at man ikke har så

lett for å prioritere fellesskapet i det tverrfaglige. Hos noen vil det være motstand mot å delta fordi det kanskje går ut over det daglige arbeidet.

Samtidig, i en travel hverdag kan eget bidrag veies opp når en får erfaringer med at andre bidrar til at jobben gjøres enda bedre enn det hver enkelt tjeneste kan få til alene. For å se dette, er det viktig at møtene prioriteres. Noen ganger vil en kunne oppleve at det diskuteres saker en kanskje ikke har direkte tilknytning til. Likevel er det tenkelig at man kan bidra med kompetanse som gir viktige innsikter for å få et helhetsperspektiv. Ved å bidra til å belyse saken kan de andre i gruppen få økt sin kompetanse. Helhetsperspektivet med kunnskapen fra de ulike fagene kan gi større muligheter til å finne en løsning før problemet øker i omfang. På sikt vil det være ressursparende for alle de involverte, både for den unge, familien og for tjenestene som skal bidra (Glavin, 2013).

Politibetjenten forteller at de prioriterer møtene:

Selv om tiden er knapp, så har vi alltid tilstrebet å komme på møtene. Nesten alltid. Og være tilstede.

Politiet velger å delta på SLT- møtene, sier han. Selv om de har mye annet, ønsker de å være tilstede og møte samarbeidspartene i den tverrfaglige gruppen. De tilstreber det, og kommer nesten alltid. Dette tyder på at politiet ser deltagelsen som nyttig og meningsfull. Denne etaten har lang erfaring fra tverrfaglig samarbeid som går langt tilbake i kommunen vi gjør vår undersøkelse i, samtidig som de deltar i ulike SLT-varianter i flere andre kommuner også. De har altså både lang og bred erfaring med denne type samarbeid. Dette kan kanskje tolkes som at man med erfaring ser at selv om det krever mye å delta på møter, så er det verdt innsatsen det krever i form av tid.

Assisterende rektor forteller at selve koordineringen også kan by på problemer:

Utfordringa ut på året er jo at mange allerede har fått en fast møteagenda. Der ser vi at noen av deltagerne ikke har kunnet grunnet at de har holdt kurser eller noe, sånn at noen av de eksterne ikke har fått være med. Der ser vi at vi har et forbedringspotensial.

Igjen ser vi at tid er en utfordring. Det er mye som skjer, mange er allerede bundet opp andre steder. En viktig forutsetning for å få et samarbeid til å fungere er at møtene blir prioritert. Det er lite hensiktsmessig med tverrfaglig samarbeid hvis det ikke er evne eller vilje til å delta. Hvis du stadig opplever at de instansene du hadde regnet med å møte ikke er tilstede, ser vi det som en mulig fare at enda fler nedprioriterer det. Det er ikke særlig hensiktsmessig å lage et system for samarbeid dersom man ikke har med seg dem som utøver samarbeidet, sier Glavin og Erdal (Glavin, 2013). Som vi har nevnt noen ganger er samarbeidet i SLT-gruppen i en tidlig fase, slik at akkurat denne utfordringen antakelig vil kunne bli mindre når møtene blir mer innarbeidet hos alle deltagerne.

Til slutt vil vi trekke frem en utfordring som handler om hvordan flere tenker om skolens bidrag inn i det tverrfaglige. Utekontakten uttalte tidligere i oppgaven at hun fortsatt var spent på hvordan samarbeidet med skolen ville utvikle seg. Etter å ha vært samlokalisert et halvt års tid, synes hun fortsatt ikke at samarbeidet var som hun ønsket. Representanten fra barnevernet sier at hun skulle ønske at lærerne kunne tenke sammen med dem. Da vi var og gjorde våre observasjoner fikk vi fortellinger om at flere av deltagerne ønsket en mer aktiv deltagelse fra skolen. Fra våre feltnotater fra tverrfaglige samarbeidsmøter: *Politi og helsesøster snakker om at de ønsker en person fra skolen inn i gruppen. De vil at dette skal tas opp med skolen. De vil videre at skolen skal finne en person som er «en venn», ikke en person som har fått beskjed om at «du skal». De ønsker noen som brenner for dette. PPT sier at han har vært på møte med lærerne for å presentere Familiens hus (tverrfaglig samarbeid) og opplevde at det var lite dialog og få lærere tilstede på dette møtet.(Feltnotat 2013)*

Utsagnene kombinert med våre observasjoner tolker vi som at deltagerne i det tverrfaglige samarbeidet utenfor skolen, gjerne vil samarbeide mer med skolen. Her finner man jo alle ungdommene. Det har vært en samlokalisering med skolen. De har forsøkt å gi informasjon, noe en av våre intervjuobjekter sier han ikke opplevde ble tatt imot av lærerne.

Representanten fra barnevernet sier at hun skulle ønske at lærerne hadde tid til å tenke sammen med dem. Representanten fra Utekontakten etterspør nærmere samarbeid. Dette kan handle om flere ting. Det kan handle om at flere ønsker at lærerne skal tenke mer helhetlig, og bruke kompetansen som finnes i det tverrfaglige for å få til de beste løsningene. Det kan også handle om at de har ulike oppdrag, og at alle ikke forstår at lærerne ikke har anledning til å prioritere denne type jobb, da de bl.a er klokkestyrte. Assisterende rektor sier selv at de er godt fornøyde og glade for samarbeidet med de andre. Da kan de andre bidra med å løse oppgaver som skolen ikke kan håndtere selv. Saker som handler om ting utenfor skolen - og at

de sammen kan få til gode løsninger for elevene. Ikke ulikt de andre deltagernes fortellinger om hvordan de fordeler oppgaver. Vi oppfatter at skolen driver en oppgavefordeling, de også – og en avgrensning av hvem som skal gjøre hvilke oppgaver. Men det er en utfordring at det virker som de ikke har en felles forståelse knyttet til de ulike deltagernes bidrag inn i fellesskapet. Det er videre vanlig i tverrfaglig samarbeid i SLT-sammenheng at det er sosiallærer eller rådgiver som deltar i disse foraene, ikke lærere. Ønsket om å få en person inn i samarbeidet som «brenner for» samarbeidet er et uttrykk for at de ønsker at skolen skal delta positivt, samtidig som det krever et engasjement. De har tidligere sagt at det er en risiko for å få mer å gjøre gjennom en tverrfaglig deltagelse – noe som kan være vanskelig for skolen med tanke på hvor mye ressurser skolen kan avgi til samarbeidet.

4.3.3 Hvordan håndteres eventuelle utfordringer ved ressurser, tidsbruk og prioriteringer? Og hvordan kan de gjøre det?

I denne kommunen prioriterer de å bruke tid på tverrfaglig samarbeid. Samtidig er det mye annet som skal gjøres i den enkeltes organisasjon. Som vi husker sier f eks barnevernets representant at deltagelsen får konsekvenser ved at det medfører merarbeid.

Samtidig medfører tverrfaglig samarbeid at de får fordelt oppgavene slik at de kan få avlastning, de får deltatt og bidratt med sitt. Under våre observasjoner og intervjuer har de snakket om tidlig innsats i forhold til rus- og kriminalitetsforebygging. De vil gjerne tidlig på banen, slik at utfordringene ikke vokser seg større. Dette er også ressursbesparende for tjenestene.

De snakker om at de ikke alltid får til å treffes, men fortsetter forsøkene med å få til faste treffpunkter hvor alle kan møte. Selv om det er vanskelig å finne tid, gir de ikke opp.

Man velger å prioritere på deltagernivå. Det er her størstedelen av samarbeidet foregår. Det ble trukket frem som en utfordring at det blir mer å gjøre når du deltar i tverrfaglig samarbeid. Vi har ikke i vårt materiale beretninger om hvordan dette løses, annet enn at de snakker om at dette er vanskelig. Selv om de sier at de løser utfordringene bedre sammen, opplyser de om at det hele tiden en fare for at de får mer å gjøre ved at de deltar.

For å få de faste møtene på plass, bør en klargjøre rammene, ha faste, forutsigbare møtepunkter, og sette av tid til plandager/planleggingsmøter. Det må være en tydelig struktur.

Hvordan kan SLT-koordinatoren få frem betydningen av samarbeidet? Dersom man har felles suksesshistorier, vil det kanskje være enklere å få ledere til å prioritere og se nytten av felles innsats. Igjen ser vi at opprettelse av det manglende mellomleddet i SLT-modellen kunne bidratt til en tydeliggjøring av muligheter for ledernivået. Fordi de ikke deltar, er det fare for at de heller ikke ser mulighetene

Når det gjelder ønsket om at skolen skal delta i større grad, tror vi at det kan være på sin plass med en forventningsavklaring. Det er ulik grad av muligheter til å avgi ressurser, og sett i lys av fortellingene de har om at de jobber «skulder ved skulder» er dette antakelig vanskeligere å få til med lærere. De er samlokalisert, så mye ligger til rette for et samarbeid, men de må avklare hvordan dette skal se ut i praksis. En av betingelsene som trekkes frem er, som vi husker, felles kunnskap om hverandre (Glavin, 2013), her mener vi det ferske samarbeidet med skolen har noe å hente.

4.4 Koordinatorrollen

4.4.1 Hva er rollen til SLT-koordinatoren i samarbeidet, og hvordan utføres rollen?

Å koordinere kan defineres som å «samordne» eller «sideordne». En koordinator er en «person som koordinerer, som samordner forskjellige funksjoner, som virker som bindeledd mellom forskjellige avdelinger og lignende»⁴.

Ulfrstad viste i en tidlig evaluering av SLT-forsøk i SLT-kommuner at det er koordineringen som gjør samarbeidet mer effektivt (Ulfrstad, 1993). En av konklusjonene fra evalueringen, og som ligger til grunn for dagens anbefalinger fra KRÅD er at det er koordinatoren som skaper kontinuitet i arbeidet.

⁴ Kunnskapsforlagets fremmedordbok (1991)

KRÅD fremholder på bakgrunn av dette at samordning av kriminalitetsforebyggende tiltak etter SLT-modellen bare kan fungere etter hensikten, gi gevinst og ikke bli en ny belastning dersom det ansettes en person med et overordnet ansvar for de ulike deltagernes innsats. En som kan koordinere behov og ressurser, en som kan fungere som bindeledd, pådriver og inspirator i SLT-nettverket. Dette er SLT-koordinatorens rolle, sier KRÅD. SLT skal være en samordningsmodell og ikke et aktivitetsprogram. «Målet er å få mer effekt ut av allerede igangsatte tiltak ved at forskjellige instanser støtter og utfyller hverandres arbeid» står det i SLT-permen fra KRÅD (KRÅD, 2005, s. 7). Videre at «en må sikre at koordinatoren får et klart mandat, og at hele organisasjonen forstår hvordan SLT er organisert, og hvilke oppgaver som er lagt til stillingen som SLT-koordinator» (Ibid: s 28).

I vår undersøkelseskommune har innehaver av SLT-koordinatorstillingen også andre arbeidsoppgaver. I tillegg til å være koordinator er han også leder av Utekontakten. Han er fysisk plassert sammen med flere av tjenestene han skal koordinere, i den nye ungdomsskolen. Arbeidet hans strekker seg i mange retninger, noe som gir forskjellige forventninger fra forskjellige deltagere.

I Politihøgskolens evaluering av SLT-modellen har de undersøkt hva koordinatorene selv trekker frem som de tre viktigste ferdighetene for å gjøre godt SLT-arbeid: tverrfaglig arbeid, kommunikasjon, utvikling i lokalsamfunnet og håndtere kompleksitet rangeres som viktige ferdigheter. Informasjonsteknologi, kvalitetskontroll, evaluering og stresshåndtering rangeres lavest. Det er videre en høy rangering av relasjonelle ferdigheter, som inkluderer tverrfaglig arbeid, kommunikasjon, håndtere kompleksitet, utviklingsarbeid i lokalsamfunnet, samfunnskontakt, tålmodighet, ledelse, forhandling og konfliktløsning. Deretter rangeres politiske ferdigheter, som en egen indikator. Til slutt rangeres tekniske ferdigheter, som inkluderer informasjonsteknologi, kvalitetskontroll og evaluering (Helene I. Gundhus, 2008).

Gundhus (2008) fant videre at kunnskap knyttet til forebyggingsfeltet er en forutsetning for faglig arbeid i koordineringsarbeidet. Det kan gi status og posisjon i SLT-arbeidet. Dette stemmer med hvordan våre informanter snakker om SLT-koordinator, og de fremhever også at han har gode relasjonelle ferdigheter.

Er SLT-koordinator en faglig utførerstilling eller en som skal drive analyse, holde overblikk, utviklingsarbeid? I vår kommune har vi inntrykk av at SLT-koordinator befinner seg i et spenningsfelt mellom ulike forventninger.

Utekontakten

Man er nødt for å bli glad i han. Jeg tror det handler om personligheten hans. Utadvendt og glad og sånn. Han er jo fagperson og, han er det. Så det er jo begge deler.

Vi tolker dette utsagnet som at utekontakten har stor grad av tillit til SLT-koordinatoren. «Tillit kan oppfattes som det sosiale uttrykket for legitimitet» sier Torodd Strand (Strand, 2004, s. 370). Man blir glad i han, sier hun, og trekker frem personligheten hans. Dette kan ses som et uttrykk for karismatisk makt. Dessuten er han fagperson. Gundhus m.fl fant at kunnskap knyttet til forebyggingsfeltet er en forutsetning for faglig arbeid i koordineringsarbeidet. Det kan som nevnt tidligere gi status og posisjon i SLT-arbeidet. De sier samtidig at dette også kan tolkes som at det er avvik mellom hva som oppleves som viktig kunnskap og hva som faktisk trengs av kunnskap for å gjøre godt SLT-arbeid. (Helene I. Gundhus, 2008). Hvordan akkurat dette vurderes har vi sett variere i utsagnene til deltagerne i SLT-gruppen. Politileder trekker i motsetning til de andre frem sider ved SLT-koordinators oppgaver som omhandler strategi, planlegging og arbeid på systemnivå. Dette kan forstås som at politileder forstår innholdet i og oppgavene i en større sammenheng.

Politileder:

SLT-koordinatorrollen er under utvikling. Kanskje han kan være en sterkere SLT-koordinator hvis han vil være det, eller de finner rommet for det?

Koordinatorrollen må vurderes og bli rendyrka mer og mer. (...) Jeg mener jo han er en leder i systemet der borte. Jeg mener han skal ha de fullmaktene som kommer fra arbeidsgiver.

Rollen er under utvikling, sier han. Han er plassert et annet sted i det kommunale hierarkiet enn tidligere. Dette gir noen fordeler ved at han er nærmere utøverne. Samtidig gir det utfordringer relatert til hans muligheter som utøver av autoritet – kanskje spesielt på ledernivå. Som vi så tidligere i delkapittelet om forankring, snakker politileder om SLT og hvordan de skal gjøre det i Politirådet, og ser koordinatorrollen som en del av dette. Han snakker frem funksjonen for å styrke forankringen av koordinatorrollen, og vi tolker det som at han mener at SLT-koordinatoren skal kunne jobbe mer på systemnivå enn han gjør pr. nå. Samtidig som det virker noe uklart hvilke fullmakter SLT-koordinatoren har, behøver ikke det bety at han ikke har innflytelse og påvirkningskraft. Det finnes flere kilder til autoritet og

utøvelse av makt. Hvilken innflytelse og autoritet har SLT-koordinatoren, hvilken legitimitet tilligger rollen?

Autoritet et begrep som kan knyttes til ledelse og formell myndighet (Strand, 2004) Autoritet kommer til uttrykk når en person kan bestemme noe for en annen uten at det stilles spørsmål ved den førstes rett til å gjøre det, det skjer gjennom den legitimitet som ligger til en lederrolle. Max Weber (Weber, 2012) drøftet autoritet og dens grunnlag, og peker på hovedkilder til autoritet og dens legitimering. Vi har plukket ut de to mest relevante i forhold til å belyse vårt materiale.

- Legalt herredømme. Allment aksepterte regler el ordninger bestemmer hvem som gis rett til å bestemme. Den reneste typen er byråkratiet. Den som bestemmer gjør det innenfor et avgrenset område, det er en spesialisering og det stilles faglige krav til kompetanse innenfor området.
- Karismatisk herredømme. Autoriteten er fundert på en persons egenskaper eller evner til å bevege sine medmennesker, og det vil ofte være en personlig relasjon mellom de involverte.

I sitatet tidligere fra utekontakten kan vi tolke inn spor fra disse to formene for autoritetsforståelse og makt. Webers karismatiske makt er fremtredende. Hun hører på ham fordi hun liker ham som person. Samtidig innehar han legal-formell autoritet, både gjennom at han er hennes sjef og videre i kraft av rollen som SLT-koordinator.

French og Ravens diskuterer også makt, de har en annen inndeling hvor de klassifiserer ulike kilder til makt, som kan vise noe av bredden i fenomenet.

- Belønningsmakt: Personer adlyder for å oppnå belønninger som de tror at den andre kontrollerer.
- Tvangsmakt: Personer adlyder for å unngå straff som de tror at den andre kontrollerer.
- Legitim/posisjonsmakt: Personer adlyder fordi de godtar den andres rett til å bestemme
- Ekspertmakt: Personer adlyder fordi de tror at den andre har spesiell kunnskap om den beste måten å gjøre noe på.
- Referansemakt : personer adlyder fordi de beundrer eller identifiserer seg med den andre og ønsker å oppnå hans/hennes anerkjennelse. (Strand, 2004)

I forhold til French og Raven gir utekontaktens sitat uttrykk for at koordinatoren har ekspertmakt. Han kan mye og er faglig sterk, han har stor grad av legitimitet basert på at han har fagkunnskap. Antakelig innehar han også referansemakt, hun identifiserer seg med ham, de jobber innenfor samme fagfelt. Fordi hun er hans underordnede, kan utsagnet også tolkes som at han har belønningsmakt og legitim/posisjonsmakt.

SLT-koordinator sier selv om sin egen rolle at han er en som bringer informasjon til de ulike tjenestene

Men så handler det mye om at SLT-koordinatoren og at jeg er ute og tar med meg ting tilbake, at jeg er her og tar med meg ting ut. Det å få meg vekk fra, det å få folk til å møtes uavhengig av meg, det er vel også et argument for det koordinerende nivå, tenker jeg. (...) at man ikke skal være så avhengig av SLT-koordinatoren sin hele tida.

Han er mye ute, sier han. Bl.a. er han på faste, ukentlige møter hos politiet. Men det er *han* som blir sittende på veldig mye informasjon, og hva de andre tjenestene får kunnskap om avhenger av hvordan dette blir viderefremmet.

Han har stor innflytelse på utførernivå. Alle som kjenner ham gjennom flere år beskriver ham som en kjemperessurs. Han har kunnskap, han har tilgang på informasjon, kan iverksette kompetansehevede tiltak, og penger. Han beskrives som en som formidler videre oppover i systemet. De synes selv at det viktigste han gjør er å være sammen med dem. Vår tolkning er at de nok tenker at rollen som leder av Utekontakten er viktigere enn SLT-rollen. De er glad for at han er «tilbake på gølvvet – og ikke oppi tåkeheimen».

4.4.2 Hvilke utfordringer er det ved rollen som SLT-koordinator?

SLT-koordinatoren forteller at han tidligere var plassert i rådmannens stab. Den tydelige nærheten til kommunens ledelse ga noen fordeler som sier noe om betydningen av organisasjonsmessig forankring:

At jeg skal slippe å havne i diskusjoner om hva en SLT-koordinator skal gjøre...å fortelle en barnevernleder det hver gang... det er mye lettere å si at jeg er rådgiver hos rådmannen, da gidder ikke folk å spørre mer. Ikke fordi de skjønner, men fordi man er beskyttet av rådmannen.

Vi tolker dette som at en plassering høyt i kommunehierarkiet bidro til en legitimering på grunn av en tydelig forankring. Vi tolker også dette som en del av mandatkompatibiliteten. Noen har bestemt, det er ikke vits i å stille spørsmålstejn ved det for andre.

Hva som gir legitimitet kan variere avhengig av hvem som er mottaker. Det som gir legitimitet og respekt kan være ulikt avhengig av hvor i organisasjonen de som koordineres befinner seg. Det kan være en mulig ulempe å være forankret for langt nede i organisasjonen ved at det svekker muligheten til å samordne på overordnet nivå. Samtidig kan det gi andre muligheter når man er tettere på fagutøvelse og brukere. I vår undersøkelseskommune har SLT-koordinatoren flere roller. Han har tidligere vært leder for Utekontakten, og i det tidsrommet vi gjør vår undersøkelse har han igjen fått denne posisjonen.

Nå går det seg til. Fra nå av er jeg jo teamleder for Utekontakten og det har hjulpet. Det er jo bare det å være et bindeledd mellom mottaksteam og ungdomsteam inn i kommunen. Det er det viktigste.

SLT-koordinator synes det er et pluss at han igjen blir leder for en av tjenestene. Det går seg til, sier han. Ved at han har denne lederfunksjonen kan han ta med seg førstehåndskjennskap om hva som skjer i utekontakttjenesten og i de ulike teamene han er representert og videre inn

i kommunen. Det ser han som en fordel. Samtidig kan det være et krysspress i rolleforventningene. Han er både leder og SLT-koordinator. Hva er han når? En mulig utfordring ved sammenblandede roller, er at det kan se ut som om han ser oppgaver ut fra et utførerperspektiv, og ikke på systemnivå. Vi mener at vi så et uttrykk for denne dobbeltheten i fokusgruppeintervjuet vårt. Da vi ba deltagerne om å rangere temaer de var mest opptatt av i SLT, var SLT-koordinator opptatt av temaer som var brukerrettet (temaet psykisk helse), politileder trakk fram samordning som det viktigste – et tema vi anser å være på systemnivå. Da de diskuterte, forklarte SLT-koordinatoren at samordningen allerede var tilstede, det lå på en måte til grunn for alt. Mens politilederen hadde et annet utgangspunkt, og tenkte at her var det mye arbeid som gjensto på systemnivå. Vår tolkning av dette, er at fokuset blir preget av ståstedet du har.

Barnevernets representant sier:

Han er jo...jeg veit ikke om det er personavhengig, det er litt personavhengig, ikke sant? Hvem som fyller den rollen. Og han har jo tidligere vært leder for Utekontakten i mange, mange år. Så han har et stort nedslagsfelt, sånn at han vet hva han holder på med. Så han er brukandes! (...) Det er godt å ha han ved siden av seg igjen. Han er fleksibel.

Barnevernets representant fortsetter:

Han er jo synlig, han sitter jo ikke bare oppe på rådhuset sammen med de som er øverst. Nå er han mye mer med i brukerkontakt. Fordi han må være begge deler, og det klarer han. Det er utfordrende for ham, det er det jo, for han må kunne orientere seg. Han er nok den som har den vanskeligste rollen her. Han må både være litt her og litt der. Men det klarer han greit.

Koordinatoren utfører utføreropp-gaver samtidig som han deltar i politiråd på toppledernivå. Som vi ser påpeker også en av deltagerne i SLT-gruppen at han har en kompleks rolle. Det er stort sprik i oppgaver. Det at han både er leder for Utekontakt og SLT-koordinator samtidig betyr også at han har flere roller i det samme forumet.

Utførerne med arbeidsopp-gaver tett på brukere trekker frem eksempler på at SLT-koordinator er dyktig i jobben sin når han også jobber praksisnært. Hans oppgaver på systemnivå ser det ut til at de ikke anerkjenner på samme måte.

4.4.3 Hvordan håndteres utfordringer ved koordinatorrollen? Hvordan kan det håndteres?

Kommunen har vedtatt SLT i tråd med intensjonene, og opprettet en struktur med en sentral gruppe og en operativ gruppe. Dessuten har de ansatt en egen SLT-koordinator til å følge opp arbeidet.

SLT-koordinatoren har flere roller. Han dras i flere retninger og han håndterer det ved å delta på alle nivåer. Arbeidsoppgavene varierer fra planarbeid til samtaler og enkeltoppfølging av ungdom. Han prøver å være alt på alle nivåer. Han synes det er bedre nå når han er leder for Utekontakten, han beskriver at det gir en faglig legitimitet, folk forstår hva han gjør.

Han sier også selv om sin dobbeltrolle: «nå er jeg her – nå veit jeg hvem jeg er». Han har nærhet til andre tjenester og et fagmiljø. Denne nærheten gir også tilgang til påvirkning i et fagmiljø, og letter tverrfaglig samarbeid på dette nivået. Videre gir samlokalisering i skolen og den nye organiseringen mange muligheter for treffpunkter med utøvernivået.

Ut fra det vi har sett, og det KRÅD anbefaler at en koordinator skal gjøre, mener vi det bør gjøres avklaringer med tanke på hva han skal prioritere. Videre bør man vurdere rendyrking av rollen. Dette er en relativt stor kommune med rundt 17 000 innbyggere. Det er flere småkommuner i landet som har koordinatorstillinger som er delte, men i en kommune av denne størrelsesorden mener vi det antakelig er mye å hente på å kunne spisse rollen enda mer inn på systemarbeid, og at det er kanskje bare er mulig med en full stilling. Som en del av dette kunne også rollen tydeliggjøres og avgrenses. Det kunne være hensiktsmessig om noen på et høyere nivå i organisasjonen gikk gjennom materialet fra KRÅD om hva SLT er, hva som ligger til de ulike nivåene – og hvilke arbeidsoppgaver en koordinator i SLT bør ha.

4.5 Roller og profesjoner

4.5.1 Hvordan samarbeider de på tvers av profesjon og rolle?

Yrkestilknytningen og tilhørende oppgaver medfører ofte en profesjonsrolle. Du er ansatt på bakgrunn av din utdanning. Utdanning og profesjon vil kunne prege din måte å tenke på og hva som sees på som gode løsninger.

I SLT-gruppen har deltagerne ulike roller. Vi har allerede sett litt på SLT-koordinatorens rolle, men også politiet, den barnevernansatte, PP-rådgiveren osv innehar respektive roller knyttet til profesjonsutøvelsen eller faget sitt. Gir dette noen utfordringer i det tverrfaglige samarbeidet i SLT? Utøves rollen annerledes i SLT-sammenhengen enn den gjør i det daglige?

Rollebegrepet er brukt i sosiologi og sosialpsykologi og er uttrykk for hvordan innehavere av posisjoner fastlegger hvordan de skal forstå og utføre sine oppgaver. Forventningene fra andre, medlemmene av det såkalte rollesettet, er med på å konstituere innholdet i rollen (Strand, 2004:20). Begrepet kan hjelpe oss til å forstå sammenhengene mellom organisasjon, posisjon og person.

I tverrfaglig og tverretatlig samarbeid har altså individene i hver faggruppe en rolle knyttet til seg. Representanter fra tjenester som skolehelsetjeneste, skole, politi eller Utekontakt kan bidra med ulike perspektiver og se forskjellige muligheter på bakgrunn av de ulike rollene de har i arbeid med ungdom. De ulike rollene er nødvendige for å løse komplekse problemstillinger, alle bidrar med sin forståelse og kunnskap for å få til en helhetlig løsning eller felles forståelse av en utfordring og hva man kan gjøre med den. På mange måter kan man si at tverrfaglig samarbeid fordrer differensierte roller. Da er det interessant å se hvordan hver enkelt forholder seg til egne og andres forventninger og forestillinger om egen rolle – og de andres roller.

Hvordan du utøver din profesjon avhenger av utdanningsbakgrunn kombinert med organisasjonstilknytningen. I vårt materiale har representantene fra barnevern, skole, politi og helse bakgrunn fra det som kalles profesjoner. De har klare oppdrag når det gjelder sin yrkesutøvelse (Terum, 2010)

Helsesøster

Jeg tror du må være ganske sterk i din egen profesjon. Tror du må være veldig sånn...vite hva du har lært, eller... Du må være trygg i din rolle. Jeg må være trygg i min rolle som helsesøster. Jeg må jo vite hva som er mitt oppdrag, hvilke lover og regler er det jeg jobber under.

Helsesøster snakker her om egen profesjonsrolle, og hva som er hennes oppdrag. Det er viktig å være trygg i sin egen rolle, sier hun. Man må være bevisst på hvordan man skal fylle yrkesrollen og hvordan man tar denne rollen med seg inn i et tverrfaglig samarbeid. Vi tolker

dette som at hun foretar en avgrensning av sin rolle inn i det tverrfaglige samarbeidet, hun skal bare gjøre sin del.

I tverrfaglig samarbeid er det ofte overlappende domener, helsesøster forteller her at hun passer på hva som er hennes oppdrag (Knudsen, 2004).

Utdanningen og yrkestilknytningen legger sterke føringer på hva som er hennes rolle, og hva hun kan bidra med. Hun er bevisst på hva som er hennes virkeområde, og hva hun skal og ikke skal.

PPT-rådgiveren er også tydelig på at han som representant for sin tjeneste har en egen kompetanse. Hans bidrag i det tverrfaglige handler både om å bringe inn det perspektivet som representerer PPT og å bidra som bindeledd mellom tjenester:

Skolen er veldig opptatt av det pedagogiske og undervisningen. Mens vi som ungdomsteam, og jeg som representant for PP-tjenesten er opptatt av både atferd og hvordan nettverket rundt fungerer. (...) Og det føler jeg, at jeg er et bindeledd mellom de ulike. Så inn til skolen må jeg ha med det nettverket (ungdomsteam, vår anmerkning) og inn i ungdomsteam har jeg med det pedagogiske.

Han er opptatt av hvordan nettverk fungerer og ungdommers atferd. Dette er hans tydelige arbeidsoppgaver, som hans profesjon bidrar med. Han bærer på en måte rollen som en representant for det pedagogiske inn til kommunens øvrige tjenesteapparat for ungdom, og vice versa. Representanten for PPT forteller at han ser på sin rolle som et bindeledd. Han deltar på møter både på skolen og i det tverrfaglige samarbeidet de har i ungdomsteam. Fordi han deltar begge steder, ser han at han kan bringe med seg informasjon (og kanskje forståelse) fra de respektive nettverkene. Han får en bred kontaktflate, og med sin kompetanse er han mye inn i skolen og får mye kjennskap til hvordan skolen jobber og tenker – og omvendt. Han har mye kjennskap til resten av kommuneapparatet også. Derfor blir han et viktig bindeledd. Som hos helsesøster viser PPT-representanten en avgrensning på sitt virkeområde, som vi mener handler om yrkestilhørighet og profesjonstilknytning.

I vår undersøkelse spurte vi om de kunne fortelle om hvordan de samarbeidet, hvordan er det de gjøre det?

Losen forteller:

Det er jo en møtestruktur rundt det hvor en på en måte tar noe opp, og så kommer alle med innspill til det fra sitt ståsted. Og så prøver man å finne en konklusjon. Hvem gjør hva?

Hva som er den beste måten å angripe problematikken på blir et felles prosjekt. Som hun forteller kommer de med sine innspill og synspunkter. De diskuterer, og så må man forsøke å bli enige om en felles beslutning. Hun trekker frem at de har en møtestruktur, det er altså noen som har tilrettelagt for samarbeidet. Det skjer ikke helt av seg selv.

Deltagerne i det tverrfaglige kommer med kompetanse og kunnskap fra hver sine fag, og noen ganger kan de ha ulike forslag til hvordan de skal angripe en problematikk. Losen forteller at de jobber frem en enighet:

Jeg får en oppfatning av at vi har kommet frem til noe felles. Så tror jeg at vi har en sånn oppfatning av at, ja, men da prøver vi dette nå, og så får vi på en måte ta en ny runde igjen hvis vi tenker at det var dårlig konklusjon.

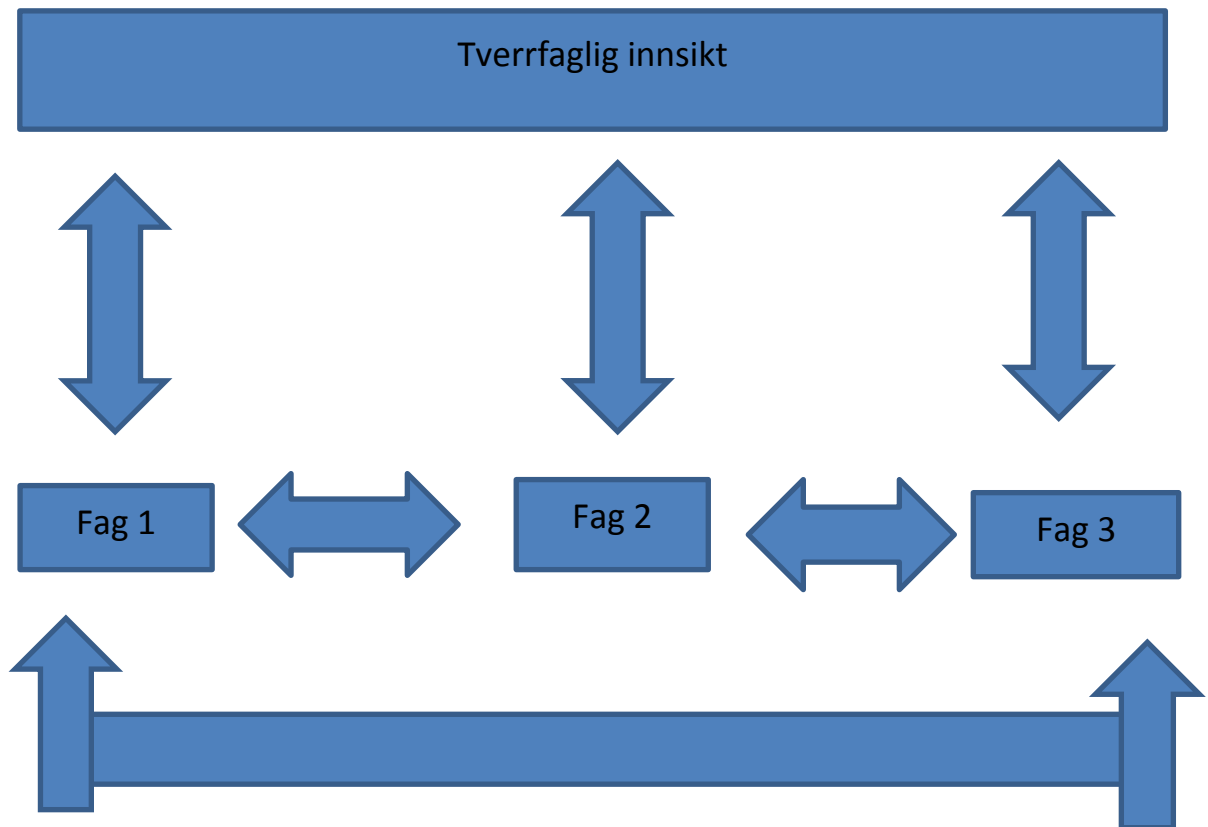
Det som går igjen i intervjuene er at de har fortellinger om at de har en kommunikasjonsform hvor problemstillinger blir lagt frem til åpen diskusjon. De formidler sine respektive fagområders forslag eller bidrag inn i problemstillingen – og så kommer de frem til en enighet. Det kan se ut til at det er det lite preg av prestisje eller profesjonskamp, de gjør det de sammen tror er best. Og går ikke det som forventet, må de diskutere det på nytt.

Holdningen underbygges og sannsynliggjøres som en reell opplevelse, noe sitatet over samt sitatet fra helsesøster kan vitne om:

Det er ikke bare en vei, det finnes jo mange løsninger. Dess lenger man jobber, og dess mer erfaring du får, så vet du at det ikke bare er en måte å gjøre det på

Helsesøster har lang erfaring med å jobbe sammen med andre yrkesgrupper i denne kommunen. Erfaringen har vist henne at det er mange løsninger – kanskje kan andre yrkesgrupper ha en kompetanse man selv ikke besitter. Vi tolker det som at hun fått en slik innsikt gjennom å samarbeide, bli kjent, få erfaringer – alt dette gjennom tid.

Vi kan hos begge se uttrykk for det Lauvås og Lauvås (2004) kaller for tverrfaglig innsikt. Tverrfaglighet fordrer flerfaglighet, sier de. Figuren nedenfor illustrerer dette.



Figur 3 Tverrfaglighet (Lauvås og Lauvås 2004: s 49)

Lauvås og Lauvås(2004) beskriver i sin figur en prosess hvor deltagere i tverrfaglig samarbeid får bedre kjennskap til hverandre ved at de møtes. Den beskriver også hvordan deltagernes felles møtepunkter føre til samtaler om *hvordan* de arbeider. De diskuterer de seg frem til hva, hvem, hvorfor og hvordan. De kaller resultatet for ”tverrfaglig innsikt” ved at kunnskapen og forståelsen øker for hverandres felt. Denne tverrfaglige innsikten virker i deres modell fra det enkelte fag og tilbake til det enkelte fag, samt mellom de ulike fagene. Vi tolker uttalelsene om at de kommer med forslag fra hvert sitt ståsted og fag – og deretter blir enige om hva de går for, som et uttrykk for tverrfaglig innsikt. Den tverrfaglige innsikten som utvikler seg, er

også det Knudsen(2004) beskriver som en forutsetning for at et tverrfaglig samarbeid skal kunne fungere.

Vi tolker videre utsagnene ovenfor som at det er en ideologisk og kvalitetsmessig kompatibilitet til stede i samarbeidet. De anerkjenner de andres kompetanse, arbeidsmåter og det de står for. Vi tolker det som at de også anser at de er nokså likeverdige når det gjelder kvalitet. I en undersøkelse som tok for seg ungdomsproblemer, fant R. H. Hall m. flere i 1977 at hvordan du 1) så på din egen praksis sett i forhold til samarbeidspartene, 2) hvordan du vurderte andres innsats på sine områder og 3) vurdering av kompetansen hos de andre, påvirket hvordan du så på interorganisatorisk koordinering. Positive vurderinger av områdene ga positiv vurdering av samarbeid og koordinering. Videre gir positive vurderinger av samarbeidspartene legitimitet på tvers av profesjonene (Knudsen, 2004). Selv om SLT-gruppen i vår undersøkelseskommune er relativt ny, ser vi med disse utsagnene at representanter som har deltatt i tverrfaglig samarbeid over tid, nettopp ser hva de andre står for og de får en innsikt som gjør at de ønsker å fortsette å samarbeide.

Utekontakten forteller også om hvordan de diskuterer og forbereder seg, de er nødt til å gå gjennom og snakke om hva de skal gjøre i forhold til ungdommen de jobber med. Utsagnet er nok en bekreftelse på at man i denne kommunen vurderer andres kompetanse som supplerende i forhold til sin egen:

Før vi reiser på et hjemmebesøk snakker vi om at: «Nå må du huske på at din rolle er det» og «din rolle er det» (...)Jeg vet hva PPT er gode på, jeg vet hva barnevernet er gode på, og tror dem vet hva jeg er god på, ikke sant»

Utekontakten forteller om hvordan de gjør det når de jobber i en sak. Som en del av forberedelsene er det viktig at de avklarer de ulike oppgavene den enkelte har når de samarbeider. Oppgavene er avhengige av hvilken rolle de har. Hun forklarer at barnevernet kan ha en annen tilnærming fordi det ligger i deres rammer, og at Utekontakten må ta andre hensyn i møte med for eksempel en ungdom. Disse tjenestene har ulike organisasjonstilknytning, som har konsekvenser for hva som er den riktige måten for de ulike representantene å tilnærme seg arbeidet på.

Domenekompatibilitet er åpenbart til stede fordi de har delvis overlappende interesser eller domener i saken og forsøker derfor å avklare hva den enkeltes bidrag er inn i møtet. Slik kan

de utnytte og utfylle hverandres kompetanser. I denne fortellingen trekker Utekontakten frem at de vet hva som er de andres oppgaver og kunnskaper, som kan ses på som et uttrykk for ideologisk og kvalitetsmessig kompatibilitet. Utekontakten beskriver en oppgavefordeling som tar utgangspunkt i kompetansen som er hensiktsmessig i den enkelte saken.

PPT har en lignende tilnærming som Utekontakten i beskrivelsen av dette. Hvem skal gjøre hva?

Det er avhengig av hvem som kjenner til eleven. Eller hvem som føler seg mest kompetent til den type problematikk, eller hvem som er tilgjengelig, har kapasitet for neste periode...

Utsagnet er igjen et eksempel på at de fordeler på bakgrunn av profesjon og rolle.

Oppgavefordelingen blir forklart med utgangspunkt i hvem som er i posisjon eller hvilken kompetanse det er behov i en gitt sak.

Så langt har vi beskrevet et samarbeid som er preget av respekt for hverandre og en forståelse av at alle har hver sin bit, og at ingen av profesjonene har større definisjonsmakt enn de andre. Dette er det de sier til oss. Samtidig har vi sett eksempler som strider litt i mot denne hovedfortellingen. Da vi foretok vårt fokusgruppeintervju ble deltagerne, som tidligere nevnt, bedt om å rangere hvilke temaer de var mest opptatt av for tiden. Majoriteten av deltagerne trakk fram praksisnære eksempler og ønsket å plassere psykisk helse høyest oppe i rangeringen. Da turen kom til politileder fremholdt han at samordning jo var det viktigste med det tverrfaglige samarbeidet, altså et tema på systemnivå. Etter en kort diskusjon var alle enige om at det var lurt å ha samordning på toppen som det viktigste temaet. Dette kan jo bety flere ting, det kan bety at det handler om hans profesjon som politi eller det kan bety at det like gjerne handler om rollen som leder. Begge disse tolkningene kan sees i lys av French og Ravens klassifisering av makt som vi så på under kap. 4.4.1, og den type makt de kaller legitim/posisjonsmakt (Strand, 2004). Denne type makt kan bidra til at hans syn godtas av de andre. Han fikk uansett i denne diskusjonen gjennomslag for sitt syn

4.5.2 utfordringer knyttet til samarbeid på tvers av rolle og profesjon

Jacobsen og Thorsvik beskriver utdannelsesbakgrunn og organisasjonskultur og hevder at dersom en organisasjons normer og verdier og retningslinjer for arbeidet kommer i konflikt med deres egne faglige normer, verdier og standarder, vil det være en tendens til at profesjonelle vil være mer lojale mot egen profesjonskultur enn mot de verdier og normer som er ment å være organisasjonens formelle kultur, her forstått som SLT (Thorsvik, 2007).

Samtidig som de har sine primæroppgaver, er det viktig i et samarbeid at man klarer å legge egne profesjonsinteresser til side. Kanskje kan andre faggrupper ha nye innsikter eller måter å jobbe på som kan fungere vel så godt som den måten man ellers gjør innenfor sitt eget fag. Helsesøsters uttalelser understreker at for henne er det viktig å ta vare på sitt opprinnelige profesjonsoppdrag. Dette er en sentral utfordring, som henger sammen med diskusjonen om forankring og mandat for SLT. Samtidig må det understrekes at hensikten med tverrfaglighet er at ulike syn skal komme frem, og at man gir sine respektive bidrag inn i fellesskapet. Som vi så ovenfor, har vi mange eksempler på akkurat dette fra flere av de ulike profesjonene. Det er derfor verdt å merke seg at slike utfordringer kan oppstå i forbindelse med tverrfaglighet som arbeidsmetode. Dette trekkes også frem av faglitteratur om tverrfaglighet (Terum, 2010, Gundhus, 2008, Lauvås, 2004, Glavin, 2013). I vårt materiale, derimot, har vi sett mange eksempler på det motsatte.

Barnevernets representant formidler en utfordring når man skal representere et helt fag eller en organisasjon:

Det krever veldig mye av det å bli sendt ut fra en tjeneste, og skal sitte alene i en gruppe med samarbeidspartnere som ikke er helt naturlige. Så du må kunne faget ditt. Du må være trygg på deg. Du er jo på en måte, du sitter der, du har ikke 15 andre som tenker likt som deg. Det krever mye, det er jo skummelt for mange. Du kan ikke gjemme deg.

Også hun snakker om viktigheten av å være trygg på seg selv og sin egen rolle. Du må ha kunnskapen som skal til, du kan ikke lene deg på de andre. Du må stå for noe, du representer spesialiseringen, ditt eget fagfelt inn i fellesskapet. Og du er synlig for de andre. Likhet driver ikke samarbeidet fremover, men du skal være trygg for å stå fast på din faglige innsikt og kunnskap i møtet med alle de andre faggruppene. Det er ikke bare å møte opp og sitte stille,

du må derimot komme med innspill og vise at du forstår faget ditt til utenforstående. I diskusjoner må du kunne svare på andres utspill med forankring i og kunnskap om eget fag. I mye av litteraturen om profesjoner som skal samarbeide trekkes det frem flere utfordringer som kan tenkes å dukke opp. Lauvås og Lauvås trekker frem verning av domene, autonomi, makt og innflytelse og hvordan disse temaene kan tenkes å virke inn på samarbeidet. Utøverne har fått sin utdanning innenfor et fag, og i profesjonen ligger det at man har en spesialviten som tilhører akkurat denne profesjonen. Det kan tenkes at man forsøker å forsvare sitt domene ved å hevde at egne løsninger er de rette, og unngå å rette seg etter andre forslag som kanskje strider mot oppfatninger av hva man tenker er de beste løsningene. I forhold til autonomi må man klare å innordne seg et faglig fellesskap, i stedet for en uavhengighet og selvstendighet man ellers er vant til å jobbe innenfor. Videre kan man tenke seg at definisjonsmakten til enkelte av profesjonene er sterkere enn hos andre. Kanskje er det noen yrkesgrupper som har sterkere gjennomslagskraft i det tverrfaglige samarbeidet (Lauvås, 2004: 98-108). Vi hadde en antagelse om at profesjonstilhørigheten ville ha noe å si i forhold til definisjonsmakt, og stilte derfor spørsmål om dette. Vi forsøkte også å se etter definisjonsmakt knyttet til profesjon både i våre observasjoner og i fokusgruppeintervjuet. Når vi spør om det er noen typer profesjoner som har større gjennomslagskraft, eller har en argumentasjon som ofte får gehør, svarer helsesøster slik:

Jeg tror ikke det har noe med profesjon å gjøre, jeg tror det har med type person å gjøre. (...) Det har noe med kunnskap og erfaring å gjøre, om du fremstår som en som har noe å fare med, da. (...) Det er jo hvis du viser at du har litt kunnskaper og.

Det har ikke med profesjon å gjøre, sier hun. Det som derimot gjør at man får gehør, er at man fremstår som troverdig. Og det gjør du hvis du viser at du kan noe.

Denne fortellingen om at de hører på det beste argumentet, er det flere som trekker frem. Det, og at de har kjennskap til hverandre. Så de er opptatt av egen rolle som fagperson eller som representant for profesjonen, men da først og fremst som bidragsyter inn i et fellesskap.

Lauvås og Lauvås trekker videre frem at om samarbeidet skal bli tverrfaglig, er det en selvsagt forutsetning at identiteten hos de enkelte fagrepresentantene respekteres og vedlikeholdes. Hvis ikke kan det tilsynelatende bli et samarbeidsforhold som på overflaten ser uproblematisk ut fordi deltagerne ligner hverandre i argumentasjon og fagene har blitt

«avslepet». De hevder at status og maktforhold påvirker gjennom at profesjoner som har høyest status, vil ha større påvirkningskraft i den endelige utformingen av det som til slutt blir fellesmeningen. Igjen, så langt vi har sett, er de opptatt av egne profesjoner og hva hver enkelt kan, men fremfor at de blir svakere opplever vi at de sier de blir trent i å se sine egne muligheter og bidrag, se helhet og finne den felles beste løsning for brukerne og/eller utfordringen.

Det anbefales i litteraturen at tverrfaglige grupper har faste representanter, slik at man blir kjent med hverandre. Dette er en forutsetning for opparbeidelse av tillit. Over tid blir du mer trygg på hva de andre personene (som representerer hver sine fag) kan bidra med. Og du har erfaringer som tilsier at de er til å stole på, har god kunnskap osv. En utfordring kan være at innsikten og samarbeidskompetansen blir værende hos *den enkelte deltager* i samarbeidet, i stedet for at det tilflyter resten av arbeidsplassen din. Vi har ikke materiale som sier noe om dette, men tenker at dette kan være en utfordring i tverrfaglig samarbeid.

4.5.3 Hvordan håndteres utfordringer knyttet til profesjon og rolle? Og hvordan kan det håndteres?

Deltagelsen i det tverrfaglige slik vi har sett det i vårt materiale fremstilles som en deltagelse uten profesjonsmotsetningene diskutert ovenfor. Vi forventet å få informasjon om flere konfliktområder i arbeidet enn vi faktisk fikk. Vi får hele veien en fortelling om en kommune og et tverrfaglig samarbeid med høy grad av samarbeidskompetanse. De sier at dette handler om at de kjenner hverandre fra før, at de hører på hverandre og at de sammen finner det de tenker er de beste løsningene.

Lauvås og Lauvås (2004) viser med sin figur at deltagere i et tverrfaglig samarbeid får en felles innsikt ved at de ulike profesjonene møtes s 71, figur 2.

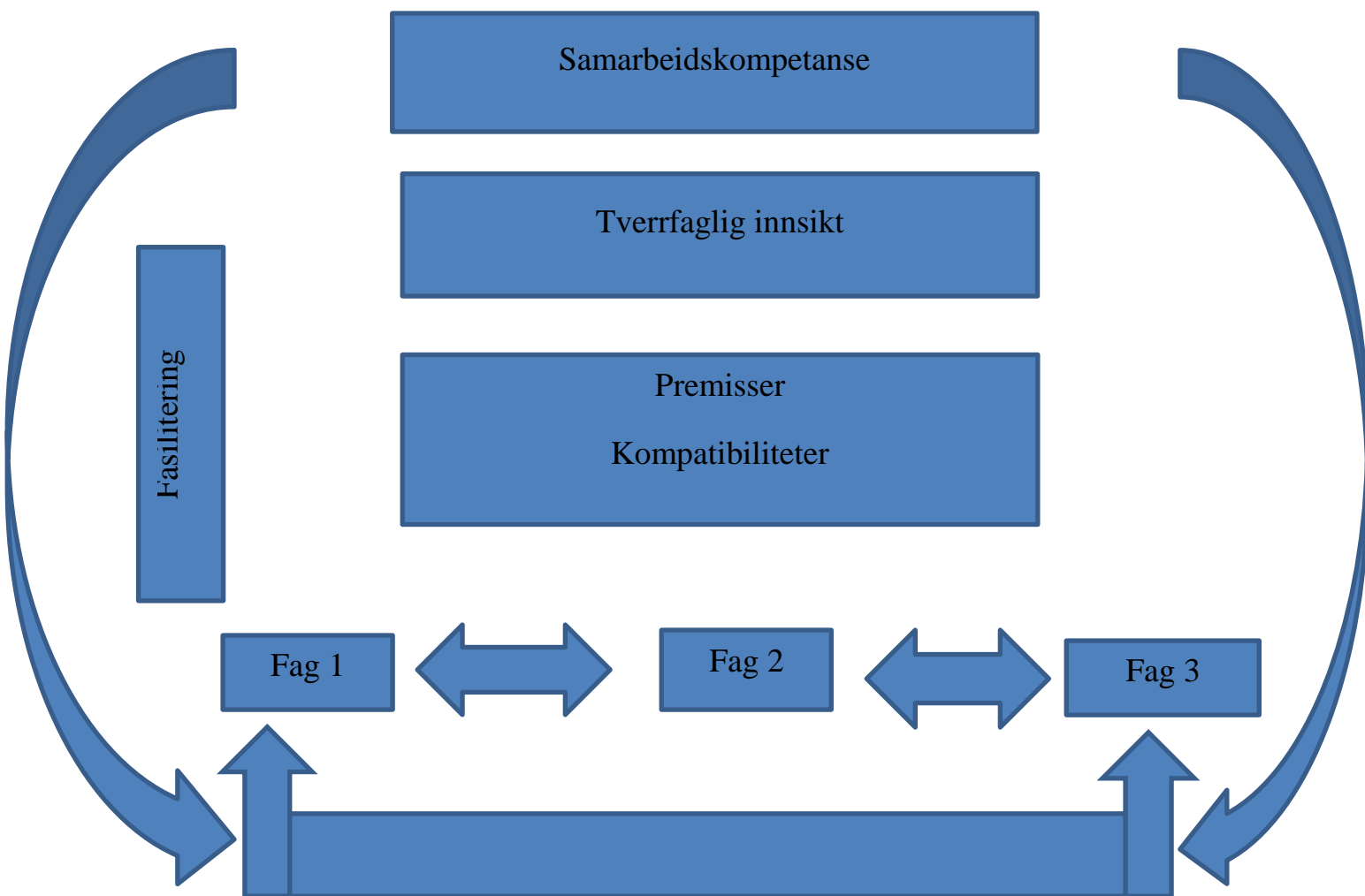
Vi vil hevde at det mangler noe i denne modellen. Deres modell tar ikke med betingelser for at det tverrfaglige samarbeidet skal kunne finne sted, men påpeker kun at dersom ulike profesjoner treffes vil den tverrfaglige innsikten komme. Dette vil antakelig forekomme, men en hel del forutsetninger blir sett bort i fra. I tillegg fremstilles i figuren at fagene utvikler en tverrfaglig innsikt, men spørsmålet ved dette blir i vår sammenheng om det er de ulike fagene som utvikler seg eller om det er slik at den enkelte deltager som deltar i det tverrfaglige utvikler seg. Vi vet ikke hvordan det påvirker primærorganisasjonen.

For å illustrere dette har vi tatt utgangspunkt i Lauvås og Lauvås sin modell, og laget en utfyllende variant av denne. Vår modell beskriver i tillegg til deres modell rammer og betingelser for å få en tverrfaglig innsikt, og den viser at det er en kontinuerlig prosess hvor innsikt og samarbeidskompetanse øker over tid – og fortsetter å påvirke den enkelte deltager i sin profesjon.

Premissene for samarbeid er domenekompatibilitet, ideologisk og kvalitetsmessig kompatibilitet og mandatkompatibilitet.

Tverrfaglig innsikt innebærer at de får en felles merviten fordi de har med seg kunnskapen fra de samarbeidende fagene. De får en forståelse av de andre fagene og hva andre kan bidra med. Tverrfaglig innsikt er bredere enn hver enkelts delinnsikt. Helheten er større enn summen av delene.

Samarbeidskompetanse består av tverrfaglig innsikt, de ser de andres kompetanse i sammenheng med sin egen. I et samarbeid preget av samarbeidskompetanse har deltagerne en lyttende holdning til sine samarbeidspartnere, de forstår betydningen av samarbeid, de må ha god kompetanse på eget felt og kunne formidle innholdet i sine egne fag. De må videre ha en dialogisk kommunikasjonsform. Glavin og Erdal trekker frem brukerorientering, helhetsforståelse, problemløsningsevne, samarbeidsevne, fleksibilitet og omstillingsevne (Glavin, 2013). Mye av dette ser vi er på plass hos deltagerne i SLT-gruppen vi undersøker.



Figur 4. Løvås og Svalsrød 2015

Rammene må være på plass. For at det tverretatlige og tverrfaglig samarbeidet skal foregå, må noen ha ansvaret for å koordinere det. Det må være en struktur på hvordan det skal foregå. Det må være faste, kontinuerlige treffpunkter og legges til rette for at deltagerne forteller om sine egne tjenestesteder, sin fagkompetanse og hva de kan bringe med seg inn i samarbeidet. Da vil de få kunnskap og innsikt i hvordan de komplementerer hverandre. Man må være god i sitt eget fag, oppdatert og trygg – kjenne muligheter og begrensinger innenfor egne rammer (Glavin, 2013). Det må videre være forankret på ledernivå.

Vi mener at tverrfaglig samarbeid er en uavsluttet prosess hvor faglig kunnskap utveksles, ny viten skapes på både individ- og gruppenivå og hvor kontinuiteten i samarbeidet fungerer som et vesentlig suksesskriterium . Figuren viser denne prosessen, med alle sine komponenter.

4.6 Taushetsplikt

4.6.1 Hvordan forholder de seg til reglene om taushetsplikt?

I et formalisert og forpliktende samarbeid mellom etatene og innad i kommunen vil det være behov for å utveksle informasjon. Noen ganger vil denne informasjonen kunne handle om enkeltindivider. Det er særlig i slike tilfeller taushetsplikten kan sette grenser for hva som kan deles av opplysninger på tvers av tjenestene. Hensynet til den personlige integritet blir satt opp mot behovet for å dele informasjon til det beste for individet. Taushetsplikten blir ofte trukket frem som en barriere i tverrfaglig samarbeid, og er et tema som ofte kommer opp når det er snakk om samarbeid på tvers. Taushetsplikten representerer da også for mange et hinder for informasjonsutveksling mellom organisasjoner (Jacobsen, 2004). Våre deltagere har en fortelling om at de stort sett løser dette uten store problemer. De har diskusjoner knyttet til temaet, og bestreber seg på å få det til.

Ikke alle instansene har tradisjon for å samarbeide så tett med de andre som de gjør nå. Assisterende rektor forteller at temaet taushetsplikt var tidlig oppe da de skulle samlokaliseres og med det også begynne å samarbeide tettere med andre faggrupper i den nye organiseringen i ny skole:

I et av de første møtene vi ble innkalt til i Familiens hus tok de opp linjene med å ta opp elever som ikke det var samtykke på. At vi måtte ha noen nye tilnærminger mot det. At vi jobber aktivt for å ivareta det. Som er en utfordring av og til. Jeg opplever det som veldig ryddig, og vi prøver å jobbe mot de linjene.

Hvordan man skal samarbeide om elever er en utfordring, men dette er noe de er bevisste på. Han forteller at de forsøker å manøvrere i et felt som mange opplever som komplisert. Taushetsplikten er regulert i forvaltningsloven og de ulike profesjonenes eget lovverk.

Alle som jobber i det offentlige har taushetsplikt etter forvaltningsloven. I § 13, første ledd lyder slik:

Enhver som utfører tjeneste eller arbeid for et forvaltningsorgan, plikter å hindre at andre får adgang eller kjennskap til det han i forbindelse med tjenesten eller arbeidet får vite om

- 1. noens personlige forhold, eller*
- 2. tekniske innretninger og fremgangsmåter samt drifts- eller forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde av hensyn til den som opplysningen angår.*

Taushetsplikten etter forvaltningsloven gjelder for alle i det tverrfaglige samarbeidet. I tillegg er det flere som har yrkesmessig taushetsplikt avhengig av hvilken profesjon de tilhører. I vårt utvalg gjelder det for helsesøster som har taushetsplikt etter helsepersonelloven §§21 til 29. I den forvaltningsmessige taushetsplikten gjelder ikke såkalte nøytrale personopplysninger som fødested, fødselsdato, personnummer, statsborgerskap, sivilstand, yrke, bopel og arbeidssted. Etter helsepersonelloven derimot har en taushetsplikt når det gjelder all pasientinformasjon (både nøytral og sensitiv informasjon). Helsepersonelloven er altså mer omfattende enn den forvaltningsmessige. Barnevernet kan vurderes å være i en mellomstilling mellom helsetjenestene og forvaltningsmessig virksomhet (Glavin, 2013). Politiets taushetsplikt er i tillegg til forvaltningsloven regulert i straffeloven og politiloven. Politiet kan sies å ha en forholdsvis vid adgang til å formidle opplysninger videre (Gundhus, 2008).

Politibetjenten forteller at de ser mulighetene til å formidle informasjon til de andre tjenestene.

Så har vi en kjempemulighet i forhold til taushetsplikt – i forhold til å kunne formidle informasjon.

Han snakker her om politiets rolle, og at de i forhold til politiloven har anledning til å informere samarbeidspartnere om informasjon de mener er relevant. Politibetjenten er også utdannet barnevernspedagog og kjenner derfor godt til at regelverket de forskjellige tjenestene må forholde seg til er ulikt fra profesjon til profesjon. Han ser imidlertid mulighetene til å videreformidle informasjon politiet sitter med, heller enn begrensningene. Han kan også sies å uttrykke en holdning til samarbeid, hvor man deler opplysninger heller enn å begrense tilgangen på informasjon for de andre.

Helsesøster er i den andre enden av skalaen angående begrensinger på hvilken informasjon som kan deles. Vi ser at også hun er opptatt av at de skal være nøye med bruk av samtykke.

Vi bruker veldig mye dette med samtykke. Å være bevisst på det. Det er veldig viktig å huske på å spørre.

Helsesøstertjenesten er et lavterskeltilbud, alle elever kan komme og snakke med helsesøster om ulike spørsmål eller problemstillinger de måtte ha i om kropp og helse. Det er viktig for skolehelsetjenesten at elevene har tillit til helsesøster og tjenesten. Tilliten tjenesten har hos brukerne, opprettholdes bl.a . gjennom at de forholder seg korrekt til taushetsplikten. Alle som kommer til helsesøster skal vite at deres personlige opplysninger ikke formidles videre uten deres tillatelse.

Barnevernet bruker også samtykke:

Det vi løser det med, er at når det skal tas opp noe sammen med oss, så har vi et samtykkeskjema. Vi bruker alltid samtykkeskjema.

Disse fortellingene sier noe om at praksisen i samarbeidet er at de benytter seg av samtykkeskjema. Hvis fortrolig informasjon skal deles, skal man spørre om lov først.

4.6.2 Hvilke utfordringer står samarbeidet overfor når det gjelder taushetsplikt?

Deltagerne i vår undersøkelse er opptatt av å trå riktig i forhold til taushetsplikten. Selv om deltagerne sier at de har en praksis på å bruke samtykke, sier barnevernets representant at dette er et område som må snakkes om hele tiden:

Taushetsplikten er et issue. Og er det hele tiden. Og er det noe vi på en måte, et eller annet sted vi ikke enes om, så er det skjønnnet i bruk av taushetsplikten.

Så selv om de har fått en rutine på bruk av samtykke, ser vi her at temaet er en utfordring i tverrfaglig samarbeid. Hun trekker frem skjønnnet som en utfordring: Hvordan skal de opptre for å ivareta taushetsplikten når retningslinjene for taushetsplikt er formulert ulikt i de forskjellige lovverkene? Hvordan skal det tolkes, hvilke muligheter finnes. Skjønn ligner på

«hullet i en smultring» sier Dwarkin (1971) i Grimen og Molander (Molander, 2010). Med det menes at skjønn er et rom for tolkning innenfor en ramme av regelverk. Altså lovverket knyttet til taushetsplikten er smultringen, og hvordan de skal forstå alle unntakene – og hvordan de skal utøve det, er «hullet i midten». De ulike profesjonene forstår taushetsplikten som vi har sett, noe ulikt – og de går tilbake i egen linje ved usikkerhet knyttet til hvordan de skal forstå det. Det er definert standarder og vurderinger innenfor den enkelte profesjon knyttet til dette regelverket. Når man så skal få til en felles forståelse av et komplisert regelverk på tvers av profesjoner, kan det by på utfordringer. Og der regelverket har nokså klare bestemmelser, byr det på ekstra utfordringer når man skal benytte skjønnsmessige vurderinger i tillegg.

Utekontakten forteller at de har diskutert det internt hos seg, og tatt det opp med leder for enheten. Hun forteller at de var flere som var interessert å forsøke å klargjøre hvordan de skal forholde seg til regelverket:

Vi har jo løfta det, eller jeg og SLT og PPT har løfta det til vår leder. Som er opptatt av det her med samtykkeskjemaer og vi må bare gjøre så godt vi kan da. Ellers så har vi snakka sammen om at vi skulle fått noen eksterne hit og sett på Utekontakten og gitt oss mer kompetanse på feltet. Men så langt har vi ikke kommet. Men vi burde jo egentlig hatt noen klare rutiner på det.

Det er en utfordring, og hun ønsker seg mer kompetanse på feltet. Men de gjør så godt de kan, sier hun -og forteller videre at lederen er opptatt av at de bruker samtykkeskjemaer. Samtykke er et unntak fra taushetsplikten. Hvis den det gjelder har samtykket, oppheves taushetsplikten så langt samtykket gjelder. Har man samtykke fra foreldrene kan man utveksle informasjon om ungdommen (Gundhus, 2008).

At det er et tema mange har meninger om, bekreftes i sitatet fra SLT-koordinatoren under. Taushetsplikten kan i mange tilfeller sette tverrfaglig samarbeid på prøve.

Det kom litt tydelig fram, da ble det en diskusjon om taushetsplikt. (...) Og det låste seg kanskje ikke da, men det ble litt sånn, litt tungt akkurat da. Så gled det over. Vi har jo jobba med samtykke i etterkant og. Og det ser jeg på som et modenhetstegn, at vi klarer å samarbeide, at vi klarer å bruke samtykkeskjema og at vi klarer å spørre om lov før vi gjør ting.

Det tverretatlige samarbeidet ble litt tungt, sier han. Det ble diskusjoner og de måtte ta tak i problematikken. Som et resultat har de måttet jobbe med samtykke. Samtykke er et viktig unntak fra taushetsplikten, og gjør at de kan samarbeide i enkeltsaker. Ved at de har jobbet med temaet har de fått på plass at de skal spørre den det gjelder før informasjon om enkeltindivider deles.

Både Utekontakten og SLT-koordinatoren snakker om samtykke og praksisen de har på det. SLT-koordinator oppfatter at samarbeidet har utviklet seg og kommet et stykke videre gjennom diskusjonene de har hatt. Utekontakten på sin side ønsker seg fortsatt mer kompetanse på feltet. Dette kan kanskje sees som et uttrykk for at det er et innfløkt regelverk spredt over flere lover – og som også har mange unntak.

Vårt inntrykk er at måten de tenker rundt taushetsplikten er ganske innfløkt. Alle er opptatt av den, men variasjonene i forståelsen er til stede – fra å være glad for mulighetene som finnes i lovverket til å samarbeide, slik politibetjenten ga uttrykk for, via Utekontakten som gjerne vil lære enda mer for å bli sikrere på at de gjør det riktige, til helsesøster som er opptatt av at de skal huske på å benytte samtykke. En diskusjon i tverrfaglig samarbeid er at representanter fra ulike profesjoner kan være opptatt av taushetsplikten og slik beskytte seg selv fra innsikt, eller de kan ha en posisjon hvor de vet mer enn de andre, og gjennom det ha opplysninger som er av verdi for de andre i samarbeidet. Det kan argumenteres for at hvorvidt de deler disse opplysningene eller ikke, gir den som sitter med informasjonen en maktposisjon.

Taushetsplikten sosiale funksjon kan belyses ved manifeste og latente funksjoner. Robert Merton innførte dette skillet (Østerberg, 2003), han forklarer det slik:

«Manifest functions are those objective consequences contributing to the adjustment or adaption of the system which are intended and recognized by participants in the system: Latent functions, correlatively, being those which are neither intended nor recognized»

(Merton, 1968)

Vi forstår det slik at de manifeste funksjonene handler om de intenderte konsekvensene i et samfunn, og som deltagerne i systemet gjenkjenner. De latente funksjonene er hverken intenderte eller gjenkjennbare. Taushetsplikten er til for å beskytte brukernes integritet eller

verne om lojalitetsforholdet mellom hjelper og ungdom slik at fortrolige opplysninger ikke videreformidles uten deres viten. Dette forstår vi som å være taushetsplikten sine manifeste funksjoner. En latent funksjon av taushetsplikten, den utilsiktede, er at en ungdom eller en familie ikke får den beste hjelpen hjelpeapparatet kan tilby, fordi taushetsplikten stenger for å dele opplysninger som kunne bidratt til en mer helhetlig innsats fra flere instanser.

Det var her ganske nylig at det her med taushetsplikten var en het potet

uttaler politilederen. Han fortsetter

Vi skal håndtere det på en ryddig og ordentlig måte, og hjelpe de menneskene vi er satt til å hjelpe.

Vi tolker dette som en understrekning av at de er opptatt av taushetsplikten, og at dette er noe de diskuterer. Samtidig understreker også politilederen at håndteringen av regelverket må være korrekt. Vår tolkning er at han mener at de som trenger hjelp, skal få det – og betyr det at det er behov for å dele fortrolig informasjon, skal det skje på skikkelig vis. Da må man benytte seg av mulighetene som finnes i lovverket.

Taushetsplikten er i utgangspunktet streng, men det er så mange unntak at den neppe kan sies å legge avgjørende hindringer i veien for et betydelig større tverretattlig samarbeid enn vi ser i praksis, hevder Oscar Olsen. Det er neppe taushetsplikten, men de enkelte etaters og profesjoners bruk av taushetsretten som er det største hinderet for samarbeid, sier han (Olsen, 2004). Han diskuterer videre at dette kan skyldes en utbredt holdning om at brukeres integritet skal beskyttes – men det kan også tyde på en motstand mot samarbeid

4.6.3 Hvordan håndteres eventuelle utfordringer ved taushetsplikt?

I vår undersøkelseskommune har vi sett at de forsøker å samarbeide på beste vis uten å bryte reglene, og at de manøvrerer etter beste evne for å utnytte unntakene i lovverket. De er altså lite opptatt av å beskytte egen profesjon gjennom taushetsplikten, slik Olsen antyder i avsnittet over. Dette samsvarer med funnene i en rapport fra 2013 – «Taushetsplikt, opplysningsrett og opplysningsplikt - Regelkunnskap og praksis» hvor siktemålet var å framskaffe mer kunnskap om praktiseringen av taushetsplikten, opplysningsretten og opplysningsplikten mellom samarbeidende tjenester/etater. I rapporten konkluderes det med at taushetsplikten ikke er til hinder for samarbeid. Rapporten fant at gjeldende regler ble

oppfattet som tilstrekkelige for å sikre nødvendig informasjonsutveksling mellom ulike tjenester og etater. Videre så de en tendens til at når det er fokus på samarbeid og samhandling bidrar dette til et praksisfelt under utvikling, og også at de ulike hjelpetjenestene på en annen måte enn tidligere arbeider sammen med klienten (Stang, 2013). Disse funnene så vi også i vår undersøkelse. Det finnes handlingsrom innenfor reglene, og gjennom bruk av samtykke og egen holdning til tverrfaglighet har de mange beretninger om at de får til å samarbeide også når det gjelder saker som angår enkeltindivider. De bestreber seg på å få til en fleksibilitet og samforståelse.

Hovedfortellingen er at taushetsplikten ikke er et problem. De ber om samtykke til å dele taushetsbelagt informasjon, dette omtales nærmest en rutine og en integrert del av praksisen slik vi forstår det. Politiet trekker frem at det er en genial mulighet til å få jobbet sammen. Allikevel ser vi at det forekommer noe ulike oppfatninger av hvilken informasjon det er nødvendig å be om samtykke for å dele. Vi antar at oppfatningen først og fremst henger sammen med organisasjonstilhørighet, og at dette også er et eksempel på hvordan tverrfaglig innsikt og samarbeidskompetanse er under stadig utvikling.

Fordi det er et komplisert tema, bør de fortsette å snakke om det i det tverrfaglige samarbeidet. Barnevernrepresentanten trakk fram skjønnsvurderinger som et problematisk område med tanke på hvordan skjønnnet skal forstås. I skjønn ligger det mye normativt, som også henger sammen med profesjonstilknytning. Det bør fortsatt fokuseres på å øke kompetansen, diskutere caser – og stadig gjenta diskusjoner om hvordan de skal løse dette. Vi forstår det som at mulighetene for økt innsikt i dette er en del av samarbeidskompetansen i SLT-gruppa.

Vi har tidligere trukket frem utfordringer ved hvem som kan ta beslutninger på vegne av SLT-gruppen. Selv om det er mandatforankring, ser vi også her at linjeorganiseringen får forrang. Taushetsplikten er et uttrykk for noe av det vanskeligste i tverrfaglig samarbeid, på tross av deres fortellinger om en praksis hvor de bruker samtykke og en forståelse av taushetsplikten som kanskje kan sies å være under endring. Likevel er skjønnsvurderinger ulike avhengig av profesjon, og noe som Grimen og Molander sier bør forskes mer på.

Samtidig kan en spørre seg om det er mulig å få til en enighet rundt dette? Fagene har ulike oppdrag, og særlovgivningen speiler dette. Mintzberg sa allerede i 1979 at hvis man skal få til

en felles forståelse knyttet til taushetsplikten bør det opprettes en egen utdanning knyttet til dette, og den må være på tvers av fagene (Jacobsen, 2004).

4.6 Oppsummering av analysen.

Vår problemstilling er: Hva er betingelsene for og erfaringene med tverrfaglig samarbeid? For å besvare problemstillingen, stilte vi tre forskningsspørsmål.

- Hvordan foregår samarbeidet mellom de ulike deltagerne i det tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet?
- Hvilke utfordringer står det tverrfaglige samarbeidet overfor?
- Hvordan håndteres disse utfordringene, og hvordan kan de håndteres?

I analysen har vi presentert kategorier som utpekte seg i vår empiri. Disse kategoriene er: forankring, organisering, ressurser, koordinatorrollen, profesjon og roller og taushetsplikt. Vi har deretter besvart forskningsspørsmålene under hver av kategoriene. I dette kapittelet vil vi presentere funn under hvert av forskningsspørsmålene.

4.7.1 Hvordan foregår samarbeidet mellom de ulike deltagerne i det tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet?

Samarbeidet er forankret gjennom SLT-modellen, som er vedtatt i Politirådet. Betingelsen om mandatkompatibilitet er tilstede. En SLT-koordinator er ansatt, som har ansvar for at koordineringen skal skje. Dette er også med på å gi modellen legitimitet. Deltagerne i SLT-gruppen vi har undersøkt, beskriver en historie hvor tverrfaglig samarbeid ble satt på dagsorden forut for SLT-organiseringen, noe som vi ser har hatt betydning for deltagelsen i SLT-gruppen. SLT-gruppen er ganske ny, og er i en tidlig fase av gruppe- og teamutvikling. Forankringen støttes av politileder som fremsnakker viktigheten av at SLT har fullmakt fra arbeidsgiver til å utføre koordinatorjobben. God forankring gir større muligheter til varig organisering.

De er organisert i to nivåer, med politirådet øverst og utførerne i SLT-gruppen under. I forhold til KRÅDs anbefalinger mangler de så langt det koordinerende nivået med virksomhetsledere. Deltagerne tilhører hver sine organisasjoner, og dermed ulike linjer – det vi tidligere har benevnt som matriseorganisering. Det har vært omorganisering i kommunen, og flere av tjenestene er nå samlokalisert på skolen. SLT-gruppen møtes en gang pr måned, da

er også politiet med. Vi fant en vilje og entusiasme med henblikk på deltagelse i tverrfaglig samarbeid blant flere av deltagerne. Deltagerne har tillit til hverandre. De sier at de er avhengig av å kjenne hverandre for å ta kontakt. I gruppen er det lav terskel for å ta kontakt med samarbeidspartene i SLT for å be om hjelp. De har nærhet til hverandre, både fysisk – men også gjennom opparbeidelse av tillit.

Skole og PPT er de siste tilskuddene til dette samarbeidet, og vi har sett at de virker mer avventende til samarbeidet enn de som har lengre erfaring. De beskriver at det er viktig at de må treffes, det må settes av tid og det må skje regelmessig. I det tverrfaglige samarbeidet handler det mye om oppgavefordeling; hvem gjør hva i forhold til en gitt problematikk. De tar utgangspunkt i hvert enkelt tilfelle og ser om det er noen som har kjennskap til ungdommen, familien, miljøet osv fra tidligere. De som kjenner saken best, fortsetter å jobbe med den, gjerne «skulder ved skulder». Uttalelsene fra våre respondenter, tyder på at de har utviklet en merviten, sammen vet de mer enn de gjør alene. De har domenekompatibilitet, overlappende interesse –og kompetansefelt, noe som muliggjør denne oppgavefordelingen (Knudsen 2004). I tillegg er deres fortellinger om merviten et uttrykk for at de har ideologisk – og kvalitetsmessig kompatibilitet.

Ressursbesparelse er en hovedbegrunnelse for tverrfaglig samarbeid. Vi har fått innblikk i hvordan de beskriver oppgavefordeling, og vi tolker det som at det er en gjensidig avhengighet. Vi har sett uttrykk for et utvekslingsperspektiv hvor de har nytte av hverandre for å gjøre en bedre jobb. Noen av representantene for de ulike tjenestene uttrykker større behov for samarbeid enn andre. Dette ser ut til å henge sammen med hvor stor plass primæroppgavene tar i praksishverdagen. Videre kan noen av tjenestene sies å være mer avhengige av de andre for å fylle sitt oppdrag og er således mer avhengige av innpass. Det kan se ut til at dette spesielt gjelder de tjenestene som ikke er lovpålagte, f.eks utekontakt og los. Skolen, spesielt lærerne, har mindre fleksibilitet i utøvelsen av yrket sitt, og dermed mindre anledning til å tenke på hvordan de kan benytte seg av de samarbeidende tjenestene.

Det er ansatt en koordinator for SLT-arbeidet. Han er også leder for Utekontakten. Han har mange oppgaver som strekker seg fra utførernivå til systemnivå. Han er utsatt for mange ulike forventninger fra de ulike deltagerne. Han omtales som kunnskapsrik og faglig sterk, og vi får mange fortellinger om at samarbeidspartene har stor grad av tillit til ham. Koordinatoren er på mange arenaer, og har som en av sine oppgaver å bringe med seg informasjon rundt i

systemet. Samtidig sier han at han blir sittende på mye av informasjonen, fordi ikke alle møtearenaer er helt på plass.

Deltagerne i SLT-gruppen har ulike organisasjonstilknytninger og fagområder, og de beskriver at de må være veldig sterke i sine egne fag og roller. Den enkelte deltagers bidrag inn i det tverrfaglige er tydelig og avgrenset. De anerkjenner hverandre som kunnskapsrike. Gjennom samarbeidet har de fått kunnskap om hva de andres kompetanse og oppgaver innebærer. PPT, som er ganske ny i samarbeidet, beskriver sin rolle som et bindeledd mellom skolen og kommunens tjenester for øvrig. Vi har sett at de har en kommunikasjonsform hvor problemstillinger blir lagt frem til åpen diskusjon. Samarbeidet synes å bære lite preg av prestisje eller profesjonskamp. Vårt materiale viser at lang erfaring med å jobbe sammen med andre yrkesgrupper har gitt deltagerne i samarbeidet ferdigheter og/ eller kompetanse som strekker seg utover egen profesjonskompetanse, det vi kaller tverrfaglig innsikt og en samarbeidskompetanse.

I SLT-gruppen har deltagerne ulikt lovverk å forholde seg til når det gjelder taushetsplikt. De benytter seg av samtykke for å kunne nyttiggjøre seg av ”hullet i smultringen”, eller skaffer seg handlingsrom for utveksling av personsensitiv informasjon. De har i dette tverrfaglige samarbeidet satt av tid å snakke om felles rutiner når det gjelder dette. De fleste ser på samtykke som en veldig viktig mulighet i arbeidet når de skal samarbeide på tvers. Hvis informasjon skal deles, har de en felles holdning om at de skal spørre den det gjelder om lov først.

4.7.2 Hvilke utfordringer står samarbeidet overfor?

Selv om SLT-modellen er forankret i Politirådet, dvs toppledelse i kommune og politi, så betyr ikke det at det ikke finnes utfordringer. En av utfordringene er informasjonsflyt. Bli informasjon formidlet tilbake til de personene som har myndighet til å ta avgjørelser, ble det stilt spørsmål om i vårt materiale.

I vår undersøkelseskommune har de to nivåer i SLT-modellen, det koordinerende nivået med virksomhetsledere (mellomledernivå) er ikke på plass. Det er et ønske om å få det til, men så langt er det ikke et fast koordinerende nivå. Dette gir utfordringer relatert til forankring på virksomhetsledernivå. At virksomhetslederne ikke har det samme eieforhold til samarbeidet i

SLT, kan påvirke hvilken mulighet de har til å foreta prioriteringer i samarbeidet. En annen mulig konsekvens på deltagernivå er at det ikke er forståelse for at samarbeidet kan medføre merarbeid for den enkelte deltager og den primære tilknytningen. Deltagerne kan således bli utsatt for krysspress.

At SLT-gruppen er ganske ny, kan by på noen utfordringer. Nye tilskudd i samarbeidet har ikke sett den fulle nytten av deltagelsen i dette forumet enda. Med mer erfaring med samarbeidet sier SLT-koordinator at de vil erfare at samarbeidet er nyttig.

SLT-gruppen kan sees som et team. En utfordring med team er hvem som har myndighet når avgjørelser skal tas. Skal avgjørelser tas i den tverrfaglige gruppen eller i primærorganisasjonen? Vi fant at ved uklarheter eller uenighet, så går de tilbake i linja og forhører seg med linjeleder om hva de skal gjøre.

Ressursmessig er det mye å vinne på å delta i et tverrfaglig samarbeid. Men det er også fare for at den enkelte får mer å gjøre i en travel hverdag. Det er videre en risiko for at tid brukt på samarbeid går ut over eget oppdrag i primærorganisasjon. Det er en risiko for at det blir en stor belastning på den enkelte som deltar i samarbeidet. Hvordan skal de få frem at samarbeidet er nyttig for den enkelte og for fagutøvelsen? Før man har fått denne innsikten kan det være noen som er skeptiske til å avgi ressurser til det tverrfaglige.

Utfordringer ved SLT-koordinatorrollen er at han har flere roller som skal ivaretas. Han jobber på alle nivåer, både utførernivå, ledernivå (han er leder selv) – og toppledernivå gjennom koordinatorrollen i Politiråd. Det blir beskrevet en praksis hvor koordinatoren reiser rundt i de ulike foraene En konsekvens av dette er at det blir han som blir sittende på mye informasjon, treffer alle på tvers av nivåer– og han blir formidleren i stedet for at de settes i kontakt med hverandre. Han sier selv at det vanskelig å formidle til andre hva som er innholdet i koordinatorrollen. Vi opplever at han identifiserer seg med Utekontaktlederjobben, og har et annet, mer konkret språk for å formidle innholdet i denne funksjonen. Han klarer lettere å beskrive sin egen rolle, når han skal formidle den delen av jobben som handler om Utekontakten. Han er videre utsatt for krysspress fra de han samarbeider med på utførernivå, de forventer at han skal jobbe mye sammen med dem i direkte brukerkontakt. Samtidig sier politileder at han bør bruke mer tid på oppgaver på systemnivå. I forhold til oppgavene en SLT-koordinator skal ha, slik KRÅD beskriver det, er dette en utfordring.

Under kategorien roller og profesjon viste vårt materiale at det er en utfordring at profesjonsoppdraget til den enkelte kan komme i konflikt med tverrfaglige synspunkter. Vi fant at lojaliteten til profesjonen er sterkere enn lojaliteten til det tverrfaglige samarbeidet på det nåværende tidspunkt. Man må være god på formidling, det kan oppleves krevende. I vårt materiale har vi sett at det er uttalelser om dette. De har ikke erfaringer med profesjonskamper, forteller de.

Når det gjelder taushetsplikt snakker de om behov for mer kunnskap om temaet, og at det er et tema som må snakkes om kontinuerlig. En viktig utfordring vi ser i henhold til taushetsplikt er skjønnsvurderingene. Hvordan utøves skjønnnet når man skal vurdere hva som skal deles, og når det er behov for å innhente samtykke? Hvem er det som skal gjøre vurderinger om disse spørsmålene i det tverrfaglige? Skjønnsvurderinger avhenger av profesjon, og ved uklarheter går de tilbake i egenlinje før de evt deler informasjon eller ber om samtykke.

4.7.3 Hvordan håndteres utfordringene i det tverrfaglige samarbeidet?

Utfordringene ved forankring håndteres ved at politileder bruker politiråd og SLT aktivt og har en orientering mot styringsaspektene ved samarbeidet. Politilederen snakker frem rollen til SLT-koordinator i politiråd og bidrar til at forankring og fullmakter skal komme på plass. Som vi har sett har kommunen hatt et fokus på tverrfaglig samarbeid, som har bidratt til at de forholder seg til SLT-rammen på en annen måte enn de ellers antakelig ville gjøre.

For at de skal få til samarbeidet har de behov for faste rammer og tilrettelegging. Det avholdes jevnlig faste møter månedlig, med de samme deltagerne. Kontinuitet er viktig i tverrfaglig arbeid.

Uenigheter knyttet til linje versus SLT-gruppe løses i linja. De går tilbake til primærorganisasjonen sin ved usikkerhet om hvordan de skal gjøre det.

Deltagerne i SLT-gruppen prioriterer å bruke tid på samarbeid, selv om de har mye å gjøre i jobbsammenheng ellers også. Så selv om ressursbruk er et stadig tilbakevendende tema, ønsker de å prioritere tverrfaglig arbeid.

Koordinatoren har mange oppgaver på mange arenaer. Han løser det ved å delta overalt. Han beskrives videre som en person som kan håndtere krysspreset han står i. Ved plasseringen

han har nå, er han tett på fagmiljøene, så han er tilgjengelig for utøverfeltet. Han uttaler at det kan være vanskelig å få andre til å forstå rollen, dette håndteres ved nærhet til utøverne. Når han sitter tett på de andre i fagfeltet, bidrar det til at han får en legitimitet hos dem.

Deltagelsen i SLT, slik vi har sett det hos våre respondenter, fremstilles som en deltagelse uten noe særlig grad av profesjonsmotsetninger. De har stor grad av respekt for andres fagkompetanse, og benytter seg også av deres kunnskap som supplerende til eget fagområde.

Når det gjelder eventuelle utfordringer ved taushetsplikten, har de satt av tid til å diskutere rutiner for bruk av samtykke. Bruk av samtykke er en innarbeidet praksis i denne kommunen. Utfordringer ved skjønnsutøvelse forteller de om at de løser ved å ta det tilbake til egen organisasjon.

4.6.4 Hvordan kan utfordringer håndteres?

Selv om man har mandatforankring, betyr ikke det at samarbeidet skjer av seg selv. Det er nødvendig med tydelige forventninger fra Politiråd og linjeledere ellers om at tverrfaglig samarbeid skal prioriteres. Dette er en kontinuerlig, pågående prosess som aldri blir ferdig.

For å forsikre seg om at samarbeidet i SLT fungerer etter hensikten, bør de få på plass tre nivåer i modellen.

Deltagerne i samarbeidet forteller om en god samarbeidspraksis. Samtidig er SLT-gruppa forholdsvis ny. Kanskje kan felles prosjekter utover oppgavefordeling av enkeltsaker være en ide for å utvikle samarbeidet enda mer. Det samme kan sies om felles planleggingsdager, felles kompetanseheving osv, slik at det dannes et språk og en kultur de har utviklet sammen.

Koordinatorrollen kan gjøres enda tydeligere enn slik den fremstår i dag. Hvis koordinatoren ble fristil fra andre funksjoner, kunne han konsentrere seg om å få strukturene bedre på plass. Dobbeltrollen kan føre til en fragmentering i forhold til innsatsområdene. Rollen bør tydeliggjøres slik at det blir enklere å formidle hva SLT-koordinatoren skal bidra med. Det bør brukes tid på å formidle til deltakere på alle nivåer hva SLT-modellen står for, slik at dette blir klart for koordinatoren selv og andre. Politihøgskolen fant i sin evaluering av SLT hvilken kompetanse som kunne bidra til å lette SLT-koordinators arbeidshverdag. Det er en kompleks rolle. For å ivareta oppgavene på alle nivåer anbefaler de organisasjon- og

ledelseskompetanse i tillegg til fagkompetanse på området rus- og kriminalitetsforebygging. Fagfellesskap med andre SLT-koordinatorer i nærliggende kommuner kan også gi et fellesskap hvor utfordringer kan diskuteres.

Rammene må være på plass. Det må legges til rette for at et forpliktende, langvarig samarbeid kan utvikles. Noen må ha ansvar for koordinering, det må være faste deltagere i samarbeidsforaene, det må være en struktur for at samarbeidet skal holde over tid. Deltagerne har en lyttende og dialogisk tilnærming til hverandre, dette er noe de bør holde fast ved. Ved at du må formidle eget fag, blir du trent i en bevisstgjøring av hva ditt oppdrag inn i fellesskapet er. Vi ser at praksisen gjør at den enkelte blir sterkere i egen profesjon, samtidig medfører deltagelsen for den enkelte at kunnskap og kompetanse om forebyggingsfeltet øker fordi du lærer av samarbeidspartene også.

Vi oppfatter at de ser taushetsplikten som en mulig utfordring, men at de har funnet en løsning via å innhente samtykke. Likevel er det et tema som til stadighet diskuteres, og det er flere som uttrykker behov for mer kompetanse på området. Praksisen rundt håndtering av taushetsplikt virker å være under utvikling, og i denne kommunen trekkes utøvelsen av skjønn frem som en utfordring. Skjønnsutøvelsen avhenger av profesjon, og vi spør oss om det er mulig å finne en lik praksis på når man skal dele informasjon og ikke. Særlovene gjelder, og dette er en utfordring som man bør fortsette å diskutere. «Vi jobber med det samme, men ikke med det samme» sa en av våre respondenter. Kanskje er taushetsplikten det området hvor dette kommer tydeligst frem.

5 Avsluttende refleksjoner

Da vi startet vår undersøkelse stilte vi mange spørsmål. Noen av dem har vi fått besvart, og andre spørsmål har dukket opp underveis.

Med Knudsen (2004) og hans begreper om mandat, ideologisk og kvalitetsmessig kompatibilitet samt domenekompatibilitet kan vi si at det er noen betingelser som må være tilstede for at tverrfaglig og tverretatlig samarbeid skal kunne finne sted. Noen må ha bestemt at det skal samarbeides. Det har de i vår undersøkelseskommune. Samtidig har vi sett at domenekompatibilitet ikke er tilstrekkelig. Deltagerne må ha delvis overlappende felt og deltagerne må ha kjennskap til og kunnskap om hverandre. Det å bli kjent med den enkelte deltager har vi sett er noe som er nødvendig. Dette for å kunne opparbeide seg kjennskapen og tilliten til hverandre, noe som er nødvendig for å kunne samarbeide. For at tillit skal kunne opparbeides mellom deltagerne i det tverrfaglige samarbeidet må deltagerne også vurdere de andre til å ha et kvalitetsmessig nivå som gjør at de tenker at deres bidrag kan være nyttig i forhold til egen rolle. Dette er i overensstemmelse med både Reilly and Jones(1974), Kråd(2011) sine forutsetninger for at SLT skal kunne fungere og i tråd med Glavin og Erdal (2007). Vår SLT-gruppe befant seg i oppstartsfasen da vi var der, og vi fikk inntrykk av at enkelte av deltakerne var usikre på hva dette var og hva det ville ha å si for dem i deres hverdag. Som vi har sett opparbeides tillit over tid, og positive erfaringer ville bidra til at du ønsker å opprettholde deltagelse i samarbeidet (Vangen, 2005). Reilly and Jones(1974) trekker også frem at i grupper må deltagerne føle en forpliktelse og lojalitet. Denne lojaliteten tar det tid å opparbeide. Som vi så i beskrivelsene av hvordan de på nåværende tidspunkt løser usikkerheter knyttet til den enkelte profesjon, gikk de tilbake i sine egne linjer for å avklare disse. Dette trenger bare å bety at gruppen er på et tidlig tidspunkt, og gruppeloyaliteten kan utvikles mer så lenge de får på plass rammene de trenger. Når det er sagt fikk vi også mange fortellinger om at alle deltagerne, bortsett fra skolen og PPT hadde samarbeidet mye på tvers fra tidligere. Denne erfaringskunnskapen så vi hadde noe å si for både hvordan de forholdt seg til taushetsplikten og hvordan de så ut til å ha et svært pragmatisk forhold til hva som var den mest hensiktsmessige tilnærmingen når de skulle fordele oppgaver. Det er bestemt at kommunen skal ha SLT- organiseringen, og de har en SLT- koordinator. I Kråd(2011) sin beskrivelse av forutsetningene, står det at de må ha en sterk koordinator som skal handle på vegne av kommuneledelsen, og koordinatoren må ha nødvendig myndighet. Denne skal være pådriver og sørge for at de aktuelle tjenestene møtes, behov skal avdekkes og tiltak skal

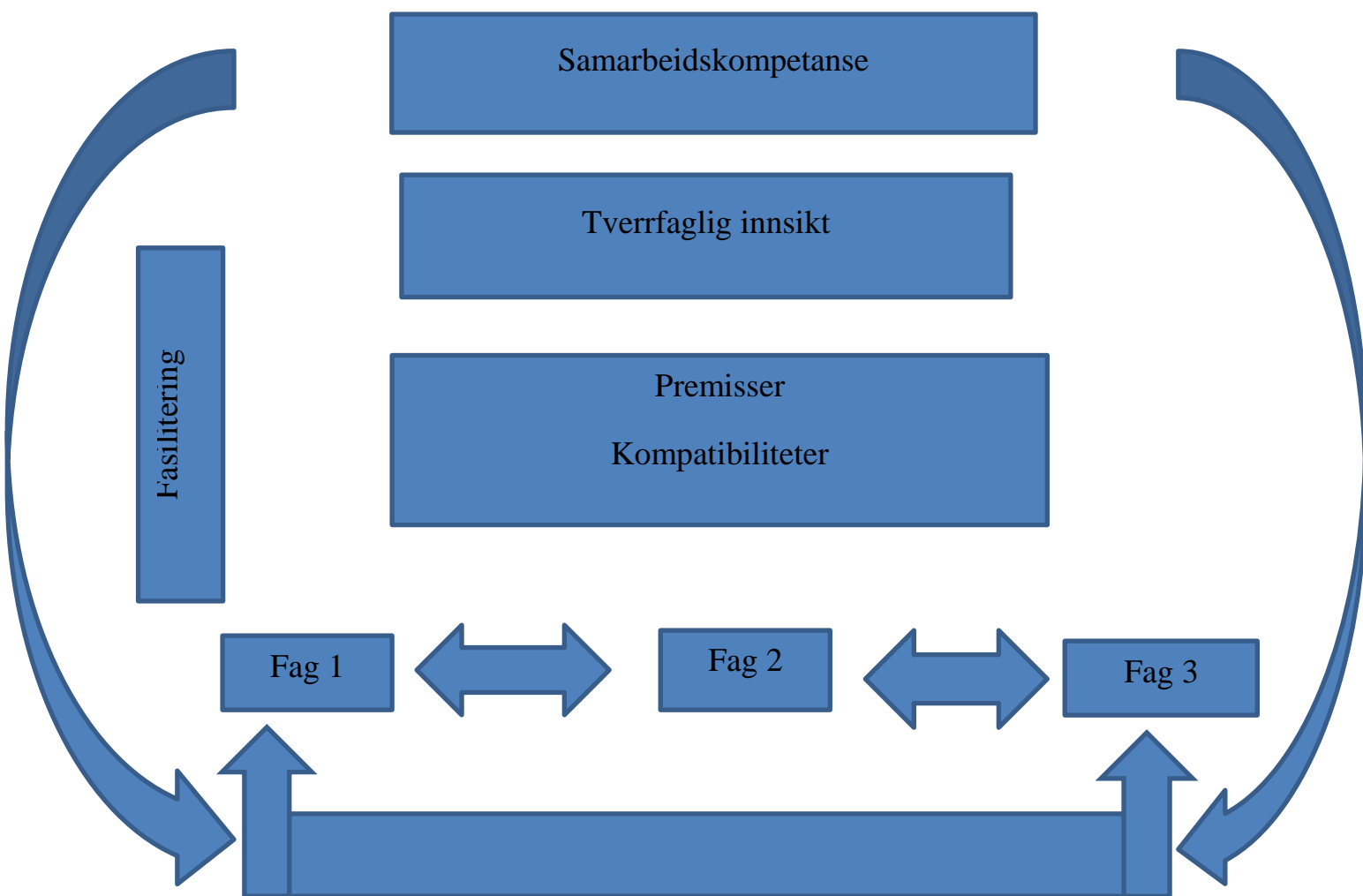
iverksettes. Det skal være tydelig styring, tydelige mål og en ryddig organisering. Reilly and Jones (1974) påpeker også nødvendigheten av å rapportere til noen på et høyere nivå i organisasjonen. I vår undersøkelsekommune så vi at siden deltagerne var på et tidlig stadium i prosessen, hadde de ikke fått på plass de nødvendige møtestrukturene som skulle til for at det skulle kunne bli forutsigbart, noe både skolen, helsesøster og utekontakten påpekte. Videre uttalte SLT- koordinatoren på det tidspunktet vi var til stede at han vurderte behovet for å opprette noen andre strukturer for å legge til rette for at deltagerne skulle kunne treffes i stedet for at han skulle reise rundt og treffe alle. Glavin og Erdal(2007) trekker også frem viktigheten av faste deltagere og faste møtepunkter for at tverrfaglig og tverretattlig samarbeid skal kunne fungere.

Svaret på problemstillingen blir at det er en hel del forutsetninger som må være tilstede for at det skal kunne fungere. I vår kommune er det lagt til rette for at det skal kunne skje, men det er som de fleste andre steder til stadighet behov for å arbeide med å få til rammer for samarbeidet. Koordinatorrollen i vår kommune, bør etter det vi har sett avgrenses, slik at innehaver av rollen får større anledning til å arbeide på systemnivå. Gundhus m.fl, (2008) sier at stillingsgraden til SLT- koordinator i deres evaluering viser seg å følge antall innbyggere i kommunene. Vår kommune er en mellomstor kommune, og på bakgrunn av det bør det vurderes om SLT-koordinatoren skal jobbe i en 100% stilling. Det ser ut til at behovet for å kunne arbeide systematisk med rammene for det tverrfaglige samarbeidet bør prioriteres i denne kommunen. Det er også behov for å opprette mellomnivået i SLT- modellen, det vil bidra til å styrke forankringen. Gundhus m.fl, (2008) beskrev i sin evaluering av SLT- modellen at det så ut til å være slik at de SLT-koordinatorene som ikke hadde et koordinerende nivå fikk minst støtte fra ledergruppene. I vår kommune har SLT- koordinatoren og leder av forebyggende enhet hos politiet trukket frem at det er bare å ta kontakt med rådmannen dersom det skulle være noe. Allikevel har vi sett at SLT-rollen eller funksjonen har blitt beskrevet som litt vanskelig å forstå for de som arbeider på utførernivå og at innehaver selv har hatt utfordringer med å beskrive hva oppgavene er. Kommunen har tatt en vurdering på at han skal være både leder for en av tjenestene og SLT-koordinator samtidig. Det konkrete i Utekontaktjobben er i følge ham selv lettere å formidle til samarbeidspartnere. For at SLT-koordinatoren skal kunne utføre sitt oppdrag etter intensjonen fra KRÅD, ser det også ut til at det kunne være et behov for både opplæring og tydeliggjøring av koordinatorfunksjonen i denne kommunen. Uavhengig av akkurat denne modellen (SLT- modellen), viser Røvik at standardisering kan være en utfordring når noe skal implementeres

eller iverksettes etter en oppskrift (Røvik, 2007). Nesten halvparten av landets kommuner har valgt å innføre SLT-modellen til bruk i sitt rus- og kriminalitetsforebyggende arbeid. Det varierer mye i kommunene hvordan de har valgt å organisere SLT-modellen. Vi ser at når man i vår undersøkelseskommune ikke har fulgt alle anbefalingene så langt (det midterste leddet i modellen mangler) risikerer man at man ikke oppnår det man ønsket da de valgte å innføre denne måten å jobbe på. Hvis man får det koordinerende nivået i modellen på plass, anser vi at det blir bedre forankring, tydeliggjøring av mål og retning får klarere rammer og det blir tilrettelagt for at betingelsene for tverrfaglig arbeid skal være til stede over tid. Det må tas hensyn til den lokale konteksten, men en fare ved for store avvik fra den opprinnelige modellen, er at man ikke oppnår det man ønsker.

5.1 Resultater av tverrfaglig samarbeid

I vårt materiale har vi fortellinger med beskrivelser av hvordan deltagerne gjør det tverrfaglige samarbeidet. Hvordan man får samarbeidskompetanse vil vi vise ved hjelp av vår videreutvikling av Lauvås og Lauvås sin modell for tverrfaglig innsikt. Vi vil også beskrive ut i fra vårt materiale hva samarbeidskompetanse består i.



Figur 4. Løvås og Svalsrød 2015

Vi har tatt utgangspunkt i Lauvås og Lauvås sin modell for tverrfaglig innsikt. Som nevnt tidligere så vi at den tverrfaglige innsikten virket fra det enkelte fag og tilbake til det enkelte fag, samt mellom de ulike fagene. Betingelsene for at det tverrfaglige arbeidet skulle finne stede var ikke tatt med i den opprinnelige modellen. Ved at man får en tverrfaglig innsikt, utvikles det Glavin(2007) referer til som merviten.

Vi har i den opprinnelige figuren lagt til samarbeidskompetanse over tverrfaglig innsikt som fører til en merviten. Dette fordi vi i vårt materiale har sett at denne tverrfaglige innsikten medfører at deltagerne i det tverrfaglige arbeidet får det vi anser for å være en samarbeidskompetanse.

- Våre deltagere beskrev at de inntar en lyttende holdning til sine samarbeidspartnere.
- De beskrev en dialogisk kommunikasjonsform.
- De beskrev videre at den enkelte deltager må ha god kompetanse på eget fagfelt.
- De beskrev at de måtte være gode på å formidle innholdet i sitt eget fag.

Ved at de deltar i dette tilrettelagte samarbeidet, blir de trent i å lytte, ha en dialog med sine samarbeidspartnere, trent i å formidle hva de kan og mulighetene og begrensningene i egen organisasjon. Dette samsvarer med deler av det Glavin og Erdal trekker frem (Glavin, 2013). I tillegg trekker de frem brukerorientering, helhetsforståelse, problemløsningsevne, samarbeidsevne, fleksibilitet og omstillingsevne. For å utvikle en helhetsforståelse er det nødvendig med ferdigheter med en lyttende holdning og en dialogisk kommunikasjonsform, noe vi fant i stor grad i vår undersøkelseskommune.

Videre medfører samarbeidet at de får kunnskap til og kjennskap til de andres kompetanse og rammer. Altså både en tverrfaglig innsikt og en merviten som gjør at barrierer brytes, kunnskapsutveksling foregår, profesjonsmotsetninger slipes og slik sett videreutvikles egen profesjonsrolle. Deltagelse i tverrfaglig samarbeid vil, etter hva vi har sett i vårt materiale, bidra til en tydeliggjøring av den enkeltes kompetanseområde. Dette vil også bidra til en merviten, når man formidler egen kompetanse inn i fellesskapet.

Videre vil vi understreke betydningen fasilitering for at samarbeidet skal finne sted. Med fasilitering mener vi at det blir tilrettelagt gjennom at noen har ansvaret for å koordinere og tilrettelegge.

5.2 Forslag til videre forskning

Underveis i vår prosess, dukket det opp flere spørsmål det kunne være interessant å se nærmere på.

Vi så i vår undersøkelse på betingelser for og erfaringer med tverrfaglig og tverretattlig samarbeid med SLT- modellen som inngangsport. En kan si at SLT samordningsmodell er en moderne organisasjonsoppskrift. En moderne organisasjonsoppskrift innebærer at en måte å utforme en organisasjon på har fått legitimitet og er en rettesnor for andre organisasjoner (Røvik, K.A, 1998). Evalueringen av SLT-modellen foretatt ved Politihøgskolen i 2008 trakk frem flere elementer det kunne være nyttig å undersøke videre. SLT er en ung ordning i praksis. Det er behov for å se mer på SLT-koordinatorrollen og kompetansebehov. I tillegg er det flere kommuner som har opprettet andre koordinatorfunksjoner som omhandler andre deler av det forebyggende arbeidet (f.eks ruskoordinator, folkehelsekoordinator). Hvordan ser dette ut i praksis? Vi tenker det kunne være av interesse å se på hvordan det arbeides med koordinering av det generelle forebyggende og det rus- og kriminalitetsforebyggende arbeidet i kommuner der de ikke har denne eller andre modeller. Videre kunne det være av interesse å undersøke utvalgte kommuner som har valgt en slik samordningsmodell ved å benytte seg av fokusgrupper for å få dybdeinformasjon av de ulike tjenestestedene som har deltagere i disse foraene. Hva har dette å si for deres primærorganisasjoner? Hva skjer der ute i praksis med tanke på utvikling av en samarbeidskompetanse og en tverrfaglig innsikt?

Hva skal til for å oppnå samarbeidskompetanse? Hva har deltagelse i det tverrfaglige å si ifht den primære organisasjonen? Vi har ikke materiale til å si noe om hvorvidt dette betyr noe for det enkelte opprinnelsesfag eller om det har noe å si for deltagerne primærgrupper. Videre forskning på området vil kunne ta for seg spørsmål knyttet til dette.

Taushetsplikten – her ser det ut til at det er endringer i hvordan man praktiserer lovverket, holdningen er at man skal få til samarbeide. I vårt materiale så vi at deltagerne i stor grad hadde et avklart forhold til hvordan de forholdt seg til taushetsplikten. Vi synes problematiseringene som kom frem rundt skjønnsutøvelsen er spennende. Dette hadde det vært interessant å vite mer om.

Bibliografi

- Album, D. (. (2010). *Metodene våre. Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baklien, B. m. (2007). *Regionprosjektet – Nyttig forebygging? Evalueringen av et pilotprosjekt om lokalbasert rusforebygging*. Oslo: Statens institutt for rusmiddelforskning (SIRUS).
- Gording Stang, H. A. (2013). *Taushetsplikt, opplysningsrett og opplysningsplikt - regelkunnskap og praksis*. Oslo: NOVA - Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Giertsen, H. (1994). *Forebygging av kriminalitet - alt for vidt og alt for smalt*. Nordisk tidskrift for kriminalvidenskap.
- Grelland, H.H. S. B. (2014). *Samarbeidets filosofi*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gundhus, H. M. E.-G. (2008). *Modell for forebygging av kriminalitet? Evaluering av Lokale kriminalitetsforebyggende Tiltak (SLT)*. Oslo: Politihøgskolen.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Hvorfor er samarbeid så vanskelig? Tverrfaglig samarbeid i et organsisasjonteoretisk perspektiv*. I P. R. (red), *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (s. 259). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2013). *Handlingsplan for forebygging av kriminalitet 2013-2016*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Glavin, K og Erdal, E. (2013). *Tverrfaglig samarbeid i praksis*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Knudsen, H. (2004). *Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser*. I P. R. (red), *Dugnadsånd og forsvarsverker* (ss. 19-74). Oslo: Universitetsforlaget.
- KRÅD . (2005). *SLT-perm*. Oslo: KRÅD - Det kriminalitetsforebyggende råd.
- KRÅD. (2011). *Forebygging av rus og kriminalitet - en praktisk håndbok om SLT*. Oslo: KRÅD.
- Lauvås, K. L. (2004). *Tverrfaglig samarbeid - perspektiv og strategi*. Oslo: Tano.
- Lie, E. M. (2011). *I forkant - kriminalitetsforebyggende politiarbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Martinussen, W. (2001). *Samfunnsliv - innføring i sosiologiske tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Alvesson, M. K. S. (2008). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Merton, R. K. (1968). *Manifest and latent functions*. New York: Free Press.
- Mozenter, C. K. (1987). *A new model of team building: a technology for today and tomorrow*. *The 1987 annual: Developing Human resources*, ss. 255-267.
- NOU 2009:22. (2009). *Det du gjør, gjør det helt - Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge*. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.
- Olsen, O. (2004). *Juridiske rammer for tverretattlig samarbeid*. I (. R. (red), *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (s. 259). Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, J. C. (2004). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon*. I P. Repstad, *Dugnadsånd og forsvarsverker. Tverretattlige samarbeid i teori og praksis* (ss. 234-252). Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, P. (1993). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Repstad, P. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker - Tverretattlige samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skorstad, E. J. (2007). *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Strand, T. (2004). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Terum, A. M. (2010). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thorsvik, D. I. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Trost, I. L. (2005). *Hverdagsliv og samhandling - med et symbolsk interaksjonistisk perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Ulfrstad, L. (1993). *Forebygging på tvers? Organisering og arbeidsprosesser i prosjektene "Samordning av lokale kriminalitetsforebyggende tiltak"*. Oslo: Byggforsk.

Vangen, C. H. (2005). *Manging to collaborate. The theory and practise of collaborative advantage*.
New York: Routledge.

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur - en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*.
Flekkefjord: Seek a/s.

Weber, M. (2012). *Makt og byråkrati*. Gyldendal akademisk.

Widerberg, K. (2005). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt. En alternativ lærebok*. Oslo:
Universitetsforlaget.

Østerberg, D. (2003). *Sosiologiens nøkkelbegreper*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Vedlegg 1.

Invitasjon til deltagelse i spennende masterprosjekt om SLT!

Vi er to studenter med tilknytning til Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag. Vi holder på med et deltidsstudium som fører frem til mastergrad i organisasjon og ledelse. Organisasjon og ledelse er et fag som integrerer sosiologiske, psykologiske, antropologiske, historiske og økonomiske perspektiver.

Vi skriver masteroppgave om tverretattlig samordning innenfor det kriminalitetsforebyggende arbeidet, med utgangspunkt i SLT-modellen. Vår interesse for feltet kommer av at vi begge har erfaring fra kriminalitetsforebyggende arbeid. Vibeke B. Løvås er SLT-koordinator i Bydel Nordstrand i Oslo, og Linda B. Svalsrød er leder for Utekontakten i samme bydel. Tverrfaglighet, og tverretattlig samordning og samarbeid, er en uttalt målsetning innen flere felt, og det brukes store ressurser på gjennomføring. Det som først og fremst vekker vår interesse er hva som skjer når tjenester og etater med tradisjonelt ulike ansvarsfelt, ulike kulturer, ulike normsystemer, prioriteringer og handlingsmønstre søker å dra nytte av hverandres kompetanse, og ser samordning som hensiktsmessig for å nå felles mål. Vår hovedinteresse ligger i selve samhandlingen og hvordan man snakker om og samhandler rundt målsetningen om å oppnå en felles problemforståelse.

Design på avhandlingen.

Vi ønsker å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse hvor vi benytter oss av tre ulike tilnærminger. De ulike tilnærmingene er observasjon, enkeltintervjuer med utvalgte aktører i samarbeidet samt et fokusgruppeintervju med de samme utvalgte aktørene. Observasjonen ønsker vi å foreta på et ordinært møte på utførernivået i SLT- modellen . Videre i enkeltintervjuene ønsker vi å få tak på hvordan de ulike aktørene beskriver egen praksis, og i fokusgruppeintervjuet hvordan de ulike aktørene sammen diskuterer samhandlingen seg i mellom. I intervjusituasjonene vil det være nødvendig å benytte seg av båndopptager. Vi ser for oss at det ville være interessant å intervju representanter fra tjenester som barnevern, politi, utekontakt, skolehelsetjeneste, fritidsklubb, rådgivere/sosiallærer og SLT-koordinator.

Forskningsetiske retningslinjer

Ved gjennomføringen av en slik undersøkelse er det spesielt tre sider ved forskningsetiske retningslinjer vi må ta hensyn til, og deltagerne skal være informert om(Steinar Kvale, 2001). Det første er informert samtykke. Dette innebærer at deltagerne får informasjon om prosjektet

samt at deltagelsen er frivillig, og en har anledning til å trekke seg dersom en skulle ombestemme seg.

Videre vil konfidensialitet ved deltagelse i undersøkelsen ivaretas. I vår sammenheng vil vi omtale kommunen kun som en kommune utenfor Oslo, og med betegnelse fra de ulike tjenestestedene, slik at personvern hensynet ivaretas. Eventuelle konsekvenser ved deltagelse i undersøkelsen skal deltagerne informeres om, og en kan i vår sammenheng si at konsekvensene ved deltagelse ikke vil være til skade, kanskje heller vil det være et bidrag til økt innsikt i feltet tverrfaglig og tverretatlig samhandling.

Vi er opptatt av å gjøre en undersøkelse som kan ha nytteverdi for de involverte, samtidig som den også er av samfunnsvitenskapelig interesse.

Vi håper dere har anledning til å ta oss imot, og at det som skisseres kan være av interesse for dere. Formålet er å få mer kunnskap om hva som skjer i tverrfaglig samordning. Hvis det er interesse for det, kan kommunen motta et eksemplar av den ferdige masteroppgaven (ca sommer/høst 2014).

Vi tar kontakt om noen dager pr. telefon.

Med vennlig hilsen

Vibeke B. Løvås og Linda B. Svalsrød

Vedlegg 2. Design på fokusgruppeintervjuet.

Spørsmål 1:

- Da lurer vi på hva dere er mest opptatt av for tiden? Reflekter på egen hånd, bli enige etter hvert.

Spørsmål 2:

- Hva er godt SLT-arbeid? Diskuter til dere vet hva dere er enige og uenige om.

Spørsmål 3:

- Det har vært en omorganisering i kommunen, hvor SLT-koordinator og Utekontakt har blitt flyttet over til Familiens hus hvor Los, helsesøster, minoritetsrådgiver, Utekontakt og SLT nå er samlet. Mange av tjenestene som har ungdom som sin målgruppe har blitt flyttet inn i lokaler i ungdomsskolen. Vårt spørsmål handlet om hvordan denne omorganiseringen har påvirket arbeidet i SLT

Spørsmål 4:

- Kan dere fortelle om en sak dere har samarbeidet om? ...og hva dere gjorde da?

Vedlegg 3:

Intervjuguide:

- Beskriv egen yrkesrolle, hva er oppdraget?/ Hva skal til for å få en ungdom på rett kjøp?/Hva kan man gjøre? Hvilke metoder har man til rådighet (i enkeltintervjuer)
- Beskriv et samarbeid rundt et utfordrende ungdomsmiljø/ Hvordan går dere frem når dere skal samarbeide om et utfordrende ungdomsmiljø?
- Hva er målet med SLT- samarbeidet? Hva tenker du er det viktigste i samarbeidet?
- Er det noen av deltagerne som har større engasjement enn andre? Hvem/hvilke profesjoner?
- Hvordan er mulighetene for gjennomslagskraft for egne synspunkter.
- Hvilke type synspunkter er det som får forrang? Hvordan blir dere enige?
- Hvordan håndteres eventuell uenighet?
- Kan du fortelle om en situasjon hvor dere var uenige?
- Hvem sitter på informasjon som kan være av interesse for det tverrfaglige samarbeidet, hvem har behov for denne informasjonen?
- Er det slik at grupper som er tverrfaglig sammensatt har større utfordringer enn andre? Eventuelt på hvilken måte?
- Hva skiller tverrfaglig samarbeid fra samarbeid med kollegaer på egen arbeidsplass?
- Kan du si noe om hensikten med det tverrfaglige samarbeidet sånn du ser det?
- Gjennomslagskraft?
Enighet/uenighet?
Hvordan jobber dere når dere skal bli enige om det?
Hvordan faller noen ungdom utenfor?
Hvordan går dere frem? Hvordan bidra når ungdom, miljø er i vanskeligheter?
- Deretter: er dere enige om dette? Deler deltagerne samme oppfatning?
- Bryter noen ganger fellesoppfatninger I SLT samarbeidet med egen profesjons forståelse av hvordan noe skal gjøres? Fortell

Vedlegg 4: Analyteskisse

<p>Makt Hegemoni Interesse-motsetninger Kan en tenke at diskursene viser seg her med tanke på hvilken type kunnskap som frembringes?</p> <p>Kunnskap/diskurs</p>	<p>Bourdieu/symbolsk makt/habitus, felt, doxa Engelstad? Makt Focault Weber Bourdieu Glavin og Erdal</p>	<ul style="list-style-type: none"> Beskriv egen yrkesrolle, hva er oppdraget?/ Hva skal til for å få en ungdom på rett kjøp?/Hva kan man gjøre? Hvilke metoder har man til rådighet (i enkeltintervjuer) Beskriv et samarbeid rundt et utfordrende ungdomsmiljø/ Hvordan går dere frem når dere skal samarbeide om et utfordrende ungdomsmiljø? Hva er målet med SLT samarbeidet? Hva tenker du er det viktigste i samarbeidet? Er det noen av deltagerne som har større engasjement enn andre? Hvem/hvilke profesjoner? Hvordan er mulighetene for gjennomslagskraft for egne synspunkter. Hvilke type synspunkter er det som får forrang? (Vanskelig spørsmål) Hvordan blir dere enige? Hvordan håndteres Eventuell uenighet? Kan du fortelle om en situasjon hvor dere var uenige?
<p>Kontroll ev slå sammen med makt.</p>	<p>Bourdieu Focault</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hvem sitter på informasjon som kan være av interesse for det tverrfaglige samarbeidet, hvem har behov for denne informasjonen?
<p>Profesjon Sosialisering-prosess Rolle Kultur</p>	<p>Molander/Terum Goffmann Mead Berger og Luckmann Torodd Strand</p>	<ul style="list-style-type: none"> Er det slik at grupper som er tverrfaglig sammensatt har større utfordringer enn andre? Eventuelt på hvilken måte? Hva skiller tverrfaglig samarbeid fra samarbeid med kollegaer på egen arbeidsplass? Kan du si noe om hensikten med det tverrfaglige samarbeidet sånn du ser det?
<p>Dialog Her må vi ha kategorier for å se på samhandlingen også.</p>	<p>Habermas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gjennomslagskraft? Enighet/uenighet? Hvordan jobber dere når dere skal bli enige om det?
<p>Diskurs</p> <p>Flerprofesjonell diskurs</p>	<p>Burr/Foucault</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan faller noen ungdom utenfor? Hvordan går dere frem? Hvordan bidra når ungdom, miljø er i vanskeligheter? Deretter: er dere enige om dette? Deler deltagerne samme oppfatning? Bryter noen ganger fellesoppfatninger I SLT samarbeidet med egen profesjons forståelse av hvordan noe skal gjøres? Fortell
<p>Rasjonalitet/ effektivisering</p> <p>Hvilke profesjoner beskriver arbeidet i hvilke termer, knyttet til disse verdiene.</p>	<p>Lundquist, demokrativerdier, økonomiverdier. Røvik Skorstad? Tranøy, Markedets makt over sinnene.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hensikten med det tverrfaglige samarbeidet?

