

Tverrfaglig samarbeid og ledelse på oppvekstfeltet

2019

BYDELENE ALNA, BJERKE, GRORUD OG STOVNER



DELPROGRAM
OPPVEKST OG
UTDANNING

AGENDA
KAUPANG

OPPDRAGSGIVER: Bydelene Alna, Bjerke, Grorud og Stovner

RAPPORT NR: R1020445

RAPPORTENS TITTEL: Tverrfaglig samarbeid og ledelse på oppvekstfeltet

ANSVARLIG KONSULENT: Jon Anders Lone

ØVRIGE KONSULENTER: Kjell Egil Værnor, Marit Brochmann, Morten Stenstadvold og Helle Wensberg Holte

DATO: 18.03.2019

Forord

I denne rapporten har vi på oppdrag fra bydelene Alna, Bjerke, Grorud, og Stovner i Oslo kommune gjennomført en omfattende kartlegging av tverrfaglig samarbeid innen tjenestene på oppvekstfeltet. Rapporten er laget med midler fra Groruddalssatsningen.

Formålet med kartleggingen har vært å skape et kunnskaps- og beslutningsgrunnlag som bydelene kan bruke til både til videre utviklingsarbeid i det tverrfaglige samarbeidet i tjenestene, og for å legge til rette for målrettet arbeid med kompetanseheving på ledernivå.

Datagrunnlaget i rapporten bygger på individuelle intervjuer, fokusgruppeintervjuer, og arbeidsgrupper med oppvekstsjef, seksjonssjefer, teamledere og utvalgte medarbeidere, samt en omfattende spørreundersøkelse hvor både ledere og medarbeidere i tjenester for barn og unge i de fire bydelene har deltatt.

Vi ønsker å takke prosjektgruppen i Bydel Grorud samt oppvekstsjefene i de fire bydelene for et godt og konstruktivt samarbeid i forbindelse med dette prosjektet. Vi vil også takke alle informantene og respondentene som har tatt seg tid til å dele sine refleksjoner og vurderinger i en travel hverdag.

Feil og mangler som måtte forekomme i denne rapporten er forfatterens ansvar.

Stabekk, 18. mars 2019

Innhold

1	Sammendrag	6
1.1	<i>Bakgrunn, oppdragsbeskrivelse og metodisk tilnærming</i>	6
1.2	<i>Hovedfunn</i>	7
1.3	<i>Refleksjoner og aktuelle områder for videre utviklingsarbeid</i>	10
2	Innledning	12
2.1	<i>Forskning og kunnskap om tverrfaglig samarbeid og tverrfaglig ledelse</i>	12
2.2	<i>Oppdragsforståelse og metodisk tilnærming</i>	15
3	Tverrfaglig samarbeid i bydelene – hyppighet og møtearenaer	17
4	Hvordan fungerer det tverrfaglige samarbeidet i bydelene – kriterier for suksess og utfordringer	22
4.1	<i>Mål, føringer, rutiner og retningslinjer</i>	25
4.2	<i>Prioritering av tid og ressurser</i>	30
4.3	<i>Felles kompetanseheving og utnyttelse av kompetanse, og kunnskap om andre tjenester</i> .	31
4.4	<i>Tverrfaglig samarbeidskultur</i>	34
4.5	<i>Barrierer</i>	37
4.6	<i>Oppsummering av hovedfunn</i>	37
5	Hvordan påvirker tverrfaglig ledelse det tverrfaglige samarbeidet, og hva gjør ledere som lykkes?	39
5.1	<i>Problemstillingene</i>	39
5.2	<i>Teoretisk bakteppe</i>	39
5.3	<i>Hva handler tverrfaglig ledelse om?</i>	42
5.4	<i>Hvordan påvirker tverrfaglig ledelse det tverrfaglige samarbeidet, og hva gjør lederne som lykkes med å bidra til et godt tverrfaglig samarbeid?</i>	46
5.5	<i>Oppsummering av hovedfunn</i>	52
6	Referanseliste	54
7	Vedlegg	55
7.1	<i>Kortfattet beskrivelse av utvalg, fokusgrupper, og statistiske analyser</i>	55
7.2	<i>Begrensninger ved rapportens metoder og konklusjoner</i>	57
7.3	<i>Hovedfunn fra spørreundersøkelsen pr bydel</i>	59
7.4	<i>Oversikt over møte- og samarbeidsarenaer i de fire bydelene</i>	63

1 Sammendrag

1.1 Bakgrunn, oppdragsbeskrivelse og metodisk tilnærming

Tverrfaglig samarbeid for å sikre helhetlige tjenester til kommunens innbyggere med sammensatte behov, står sentralt innenfor oppvekstfeltet i kommune Norge. Norske kommuner har ansvar for å tilby tjenester til befolkningen gjennom hele livsløpet, «fra vugge til grav». Innenfor arbeidet med å tilby tjenester til barn, unge og familier er det stadig tydeligere vektlegging fra statlig nivå av at kommunene må sikre helhetlige og godt tilpassede tjenester, og at dersom det oppstår behov utover det som dekkes gjennom det allmenne tjenestetilbudet, er det viktig at innsatsen settes inn tidlig. Dette begrunnes både utfra hensynet til dem det gjelder, og utfra et samfunnsøkonomisk perspektiv.¹

I dette prosjektet har vi på oppdrag fra Bydelene Alna, Bjerke, Grorud, og Stovner i Oslo kommune gjennomført en omfattende kartlegging av tverrfaglig samarbeid, og tverrfaglig ledelse, innen tjenestene på oppvekstfeltet. Formålet med kartleggingen har vært å skape et kunnskaps- og beslutningsgrunnlag som bydelene kan bruke til både til videre utviklingsarbeid i det tverrfaglige samarbeidet i tjenestene, og for å legge til rette for målrettet arbeid med kompetanseheving på ledernivå.

Gjennom dialog med oppdragsgiver i den innledende prosjektfasen ble det klargjort at de fire hovedproblemstillingene oppdragsgiver ønsket å få svar på er:

1. Hvordan samarbeides det i dag, og hvordan fungerer samarbeidet?
2. Hva kjennetegner et godt tverrfaglig samarbeid?
3. Hvordan påvirker lederen det tverrfaglige samarbeidet?
4. Hvilken atferd og kompetanse har ledere som lykkes med det tverrfaglige samarbeidet?

For å belyse problemstillingene har vi benyttet et mixed methods design, som kort oppsummert er en metodikk hvor man kombinerer kvalitative (f.eks. intervjuer og fokusgrupper) og kvantitative metoder (f.eks. spørreskjemaer). I dette oppdraget har vi kombinert kvantitative metoder for datainnsamling og analyser med data fra intervjuer, fokusgrupper og arbeidsgrupper, hvor vi har kartlagt ledernes og medarbeidernes erfaringer, opplevelser og refleksjoner.

I vår tilnærming har vi tatt utgangspunkt i eksisterende forskning på tverrfaglig samarbeid og ledelse, og særlig de indikatorene som ble utviklet og beskrevet i Møreforsknings rapport om tverrfaglig samarbeid mellom tjenester for barn og unge².

Noen av hovedfunnene fra den foreliggende forskningen er:

- ▶ En robust samhandlingskultur i kommunen og felles verdier blant ledelse og ansatte er helt avgjørende for god samhandling om utsatte barn og unge.
- ▶ Utvikling og ivaretagelse av samhandlingskultur må gjøres gjennom et kontinuerlig holdnings- skapende arbeid.
- ▶ I de kommunene som anser seg som foregangskommuner for utsatte barn og unge er grunnlaget for samhandling utviklet og skapt i kommunens topledelse, og denne ledelsesforankringen er avgjørende for utfallet.

¹ Meld. St. 21 (2016–2017) *Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen.*

² *Kaurstad mfl. (2015)*

- ▶ Overgripende mål i strategi- og plandokumenter for samhandling mellom tjenestene fremstår som et suksesskriterium for å skape felles retning i tjenestene.
- ▶ Det synes å være en utfordring å finne gode organisatoriske løsninger som legger til rette for samhandling mellom tjenestene. Gjentatte omorganiseringer og tilpasninger må gjerne til før kommunen finner den løsningen som oppleves mest hensiktsmessig.
- ▶ Kompetanse i ledelsen og tjenestene, både innen fagområder tilknyttet tjenestene for barn og unge, men også på ledelse og samhandling fremmer samhandling, og felles kompetanseheving brukes som grunnlag for samhandling. Et suksesskriterium er villighet til å satse på tilføring og bygging av kompetanse på alle nivå.
- ▶ Langsiktige og overordnede satsninger for utsatte barn og unge – sørger for en rød tråd i arbeidet i ulike tjenester og i valg av prosjekt. Det bidrar også til felles forståelse, helhetstenkning og overblikk over oppdraget i tjenesteproduksjonen til barn og unge

På bakgrunn av funn vi gjorde i innledende dokumentstudier, fokusgrupper/arbeidsgrupper og telefonintervjuer i de fire bydelene, har vi supplert vår kartlegging med temaer utover de som er trukket frem i forskningen,

Kort oppsummert har vår datainnsamling bestått av følgende hovedaktiviteter:

- ▶ Innledende runder med intervjuer og fokusgruppeintervjuer med samtlige oppvekstsjefene og et utvalg seksjonssjefer fra alle bydelene
- ▶ Gjennomføring av en omfattende spørreundersøkelse til ledere og medarbeidere i tjenester for barn og unge i de fire bydelene
- ▶ Fokusgrupper i etterkant av spørreundersøkelsen: Fokusgrupper i hver bydel med henholdsvis 6-8 seksjonssjefer og teamledere og 6-8 medarbeidere fra alle tjenestene innenfor oppvekst
- ▶ Arbeidsgrupper (workshop) med oppvekstsjefenes ledergrupper i etterkant av fokusgruppene

1.2 Hovedfunn

Problemstilling 1: Hvordan samarbeides det i dag, og hvordan fungerer samarbeidet? og Problemstilling 2: hva kjennetegner et godt tverrfaglig samarbeid?

Vår kartlegging viser at det foregår mye tverrfaglig samhandling i hverdagen i de fire bydelene. Både medarbeidere og ledere oppfatter at det er viktig med tverrfaglig samarbeid, og at de har mye kontakt med andre tjenester, særlig i krevende enkeltsaker, og i saksspesifikke møter for medarbeiderne, og også i krevende saker og i forbindelse med informasjonsutveksling blant lederne. Det finnes en rekke ulike møte- og samarbeidsarenaer der ansatte fra ulike tjenester møtes, og medarbeiderne er vant til å samarbeide.

Når det gjelder opplevelse av hvor godt det tverrfaglige samarbeidet fungerer, mener omtrent halvparten (45 %) av respondentene i vår spørreundersøkelse at det tverrfaglige samarbeidet i fungerer i stor eller svært stor grad, en litt mindre andel (42 %) mener at det tverrfaglige samarbeidet fungerer verken i liten eller stor grad, og en liten andel (13 %) mener at det fungerer i liten eller svært liten grad.

Funnene våre peker på at det er særlig fire forhold som ser ut til å skape gode forutsetninger for et godt tverrfaglig samarbeid:

- ▶ Formaliserte rutiner og samarbeidsarenaer med tydelig mandat og fullmakter for deltakerne
- ▶ Systematisk tilrettelegging for felles kompetanseheving og utnyttelse av kompetanse på tvers av tjenestene

- ▶ God kunnskap om hverandres tjenester
- ▶ En god tverrfaglig samarbeidskultur

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser videre at det er forholdsvis stor variasjon i opplevelsen av de tre første faktorene. Omkring 24-50% opplever at disse faktorene i stor eller svært stor grad er på plass eller fungerer godt, mens 25-33 % av deltakerne oppfatter at de i liten eller svært liten grad er på plass eller fungerer. Resultatene for tverrfaglig samarbeidskultur skiller seg imidlertid positivt ut hvor hele 70 % er enig i at det eksisterer en god eller svært god samarbeidskultur på tvers av tjenestene.

Funnene våre peker også på noen sentrale systemiske og strukturelle utfordringer for samarbeidet som er gjennomgående på tvers av bydelene. Disse utfordringene dreier seg om opplevelser blant medarbeiderne av varierende, utydelige eller manglende systemer, strukturer og rutiner, og en manglende rød tråd i arbeidet på tvers av tjenestene. Særlig på medarbeidernivå oppfatter man at det er et tydelig forbedringspotensial med tanke på større grad av felles forståelse og rutiner, helhetstenkning og overblikk over det overordnede oppdraget til tjenestene på oppvekstfeltet.

Utfordringene for tjenestene når det gjelder tverrfaglig samarbeid omhandler altså i hovedsak hvordan tjenestene skal få samarbeidet til å fungere godt på systemnivå. Dette henger sammen med flere ulike faktorer:

- ▶ Styrende dokumenter fra bydelene viser at det blir lagt føringer for at en skal samarbeide på tvers i oppveksttjenestene, og medarbeiderne gir både i spørreundersøkelsen og særlig i fokusgruppene uttrykk for at de opplever forventninger om dette, men det fremstår ikke som like tydelig *hvordan* det skal samarbeides på tvers.
- ▶ Kartleggingen vår viser at medarbeidere og ledere opplever at felles rutiner og møtearenaer på tvers av tjenestene er viktige suksessfaktorer for å lykkes med tverrfaglig samarbeid. Til tross for at det finnes rutiner som omhandler tverrfaglig samarbeid, er det ikke nødvendigvis slik at disse er tilstrekkelig godt forankret eller kjent eller at benyttes i praksis i arbeidet i bydelene.
- ▶ Det finnes også ulike møte- og samarbeidsarenaer på tvers av oppveksttjenestene i bydelene, men på samme måte som med rutinene, er det varierende hvordan og i hvilket omfang møtearenaene benyttes og fungerer etter intensjonene.

Vi mener det er gode forutsetninger i bydelene for å jobbe med å videreutvikle og gjøre kjent de rutinene og handlingsstiene som finnes for tverrfaglig samarbeid. I våre undersøkelser er lederne gjennomgående mer positive til hvordan de eksisterende rutinene fungerer enn medarbeiderne, og dette kan være et signal om at det er behov for tydeligere informasjon og kommunikasjon ut i tjenestene knyttet til dette. Det å benytte noen av de eksisterende felles møtearenaene til slikt arbeid kan være hensiktsmessig.

Skal bydelene lykkes enda bedre med samarbeid på systemnivå, forutsetter det også at det er avsatt tilstrekkelig tid i tjenestene til å jobbe med dette, noe som vil kreve tydelige prioriteringer. Tjenester innenfor oppvekstfeltet har som regel en rekke oppgaver som det er lovpålagt at de gjennomfører. Mange av de lovpålagte oppgavene omhandler oppfølging av enkeltsaker. Det kan være utfordrende for de ansatte å sette av tid til å prioritere systemarbeid, da dette ikke nødvendigvis oppleves som et direkte arbeidskrav som *må* gjennomføres. Medarbeidere påpeker at det er ledernes oppgave å foreta prioriteringer og de etterlyser mer engasjement fra lederne knyttet til dette.

Samlet sett viser kartleggingen at flere av faktorene som ser ut til være viktige for å skape et godt tverrfaglig samarbeid også har et tydelig forbedringspotensial. Vi mener derfor det kan være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i disse faktorene i videre utviklingsarbeid:

- ▶ Etablering og forankring av tydelige formaliserte rutiner og samarbeidsarenaer med klare mandat og fullmakter for deltakerne
- ▶ Systematisk tilrettelegging for felles kompetanseheving og utnyttelse av kompetanse på tvers av tjenestene
- ▶ Bedre kunnskap og oversikt over hverandres tjenester samt kjennskap til de som jobber i de andre tjenestene – dette gjelder særlig på medarbeidernivå

Problemstilling 3 og 4: Hvordan påvirker lederen det tverrfaglige samarbeidet, og hva gjør ledere som lykkes med det tverrfaglige samarbeidet?

I vår kartlegging har vi i tråd med moderne ledelsesforskning tatt utgangspunkt i en forståelse av tverrfaglig ledelse som ledelsesatferd innenfor områdene oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert ledelse.³

Oppgaveorientert ledelse handler i denne sammenhengen om å etablere og vedlikeholde strukturer og systemer for tverrfaglig samarbeid. *Relasjonsorientert* ledelse handler om å oppmuntre til, støtte og veilede i samarbeidet, samt å bygge en tverrfaglig samarbeidskultur. *Endringsorientert* ledelse handler om å utvikle og formidle en visjon for det tverrfaglige samarbeidet, ha oversikt over andre tjenester og følge med på dem, samt å stimulere til videreutvikling av metoder, rutiner, og arbeidsprosesser i det tverrfaglige samarbeidet.

Funnene våre for disse problemstillingene kan oppsummeres gjennom fem hovedpunkter:

1. Tverrfaglig ledelse har stor betydning for å skape et godt tverrfaglig samarbeid
2. Når ledere og medarbeidere beskriver hva ledere faktisk *gjør når de lykkes* med å bidra til et godt tverrfaglig samarbeid legger de størst vekt på oppgaveorientert tverrfaglig ledelse (målsettinger, organisering og rutiner), en del vekt på relasjonsorientert tverrfaglig ledelse (støtte, oppmuntre og veilede medarbeiderne samt bygge en tverrfaglig samarbeidskultur), og i forholdsvis liten grad endringsorientert ledelse (utvikle og endre det tverrfaglige samarbeidet).
3. Funnene viser at ledere som lykkes med tverrfaglig ledelse blant annet:
 - ▶ Kommuniserer tydelig betydningen av tverrfaglig samarbeid gjennom å beskrive tjenesten som en del av en helhet, avhengigheten til andre tjenester, og felles mål
 - ▶ Etablerer og forankrer systemer, strukturer, rutiner og møtearenaer som skaper helhetlig arbeid og felles mål på tvers av tjenestene
 - ▶ Evner å prioritere tilstrekkelig tid til tverrfaglig samarbeid
 - ▶ Prioriterer og tilrettelegger for felles kompetanseutvikling og utnyttelse av kompetanse på tvers av tjenestene
 - ▶ Bidrar til god kunnskap om og oversikt over de andre tjenestene blant sine medarbeidere
 - ▶ Bygger og opprettholder en god tverrfaglig samarbeidskultur
4. Tverrfaglig ledelse bidrar til å skape et godt tverrfaglig samarbeid på tre måter:
 - ▶ Etablering, forankring og vedlikehold av systemer, strukturer, rutiner og møtearenaer for tverrfaglig samarbeid
 - ▶ Tilrettelegging av felles kompetanseheving og økt kunnskap om andre tjenester
 - ▶ Bygging og vedlikehold av en god tverrfaglig samarbeidskultur
5. Ledere og medarbeidere opplever at det er størst forbedringspotensial når det gjelder å videreutvikle oppgaveorientert tverrfaglig ledelse. Dette dreier seg om ledelsesatferd knyttet til

³ Basert på Yukls *helhetlige modell for effektiv ledelse* (2013)

det å etablere, forankre, opprettholde og utvikle strukturer og systemer for tverrfaglig samarbeid. Dette peker på betydningen av følgende aktiviteter og prosesser i bydelene:

- ▶ Rekruttering av ledere som er motivert for og har gode forutsetninger for oppgaveorientert tverrfaglig ledelse
- ▶ Kompetanseheving og utviklingstiltak for ledere med tanke på å styrke lederne evner til å etablere, forankre, opprettholde og utvikle strukturer og systemer for tverrfaglig samarbeid

1.3 Refleksjoner og aktuelle områder for videre utviklingsarbeid

De fire bydelene vi har undersøkt i dette prosjektet, jobber aktivt med tverrfaglig samarbeid, men synes ikke i særlig grad å ha etablert en form for felles overbygning, modell eller struktur for slikt samarbeid.

Gjennom erfaring fra andre prosjekter har vi erfart at kommuner, og dermed trolig også bydeler, kan ha god nytte av å etablere slik felles struktur for det tverrfaglige samarbeidet. Dette er også et av hovedfunnene i den tidligere omtalte rapporten til Møreforskning, som viser at overordnede og langsiktige satsninger på oppvekstfeltet sørger for en rød tråd i det tverrfaglige samarbeidet, og bidrar til å skape felles forståelse, helhetstenkning og overblikk over oppdraget i tjenesteproduksjonen til barn og unge.⁴

Det finnes mange ulike måter å organisere et tverrfaglig samarbeid på, og forskningen viser at det ikke nødvendigvis er én modell eller struktur som er bedre enn andre. Hovedhensikten er at en slik felles struktur kan gi felles retning for arbeidet på tvers av tjenestene ved at det etableres felles mål og at det utarbeides felles retningslinjer og rutiner for arbeidet. Der slike overbygninger fungerer godt ser en også at nye innsatser og tiltak som skal implementeres utformes på en slik måte at de passer inn under den felles overbygningen. Dette bidrar ytterligere til å gi ansatte en opplevelse av at man har én felles satsing, og at den enkelte tjeneste er del av en større helhet. Dette kan ha positive effekter på samarbeidskulturen, det er enklere å snakke sammen og samarbeide når en har de samme målsettingene for arbeidet, et felles begrepsapparat en går ut fra, og felles forståelse av utfordringsbildet en jobber mot, på tvers av enkelttjenester.

En viktig forutsetning for å lykkes med å etablere en slik overordnet struktur som fungerer i praksis, er at den blir tydelig forankret i ledelsen på tvers av tjenestene. Vår erfaring fra andre prosjekter har vist at der ledergruppene er tydelig samlet og kommuniserer tydelig og likt ut i sine tjenester om hva som skal være felles satsing, er sannsynligheten større for at en lykkes med å etablere en slik felles overbygning. På samme vis må også lederne ha utholdenhet til å stå i et slikt endringsarbeid over tid. Det er ofte innarbeidede arbeidsformer, prosesser og metoder som må endres og tilpasses, og dette kan være både vanskelig og tidkrevende, og det forutsetter derfor en tydelig og standhaftig, samlet tverrfaglig ledelse. Tydelige, vedvarende ledessignaler, kombinert med felles prioriteringer fra ledelsen på tvers av tjenestene for eksempel knyttet til kompetanseheving innenfor felles metodikk man ønsker at tjenestene skal benytte på tvers, kan se ut til å være sentrale suksessfaktorer i arbeidet med å forsterke tverrfaglig samarbeid.

I tabellen under har vi oppsummert fem områder som vi mener er sentrale for å videreutvikle det tverrfaglige samarbeidet i bydelene. Områdene og tiltakene som er beskrevet under dem er basert

⁴ Kaurstad mfl. (2015)

både på analysene av funnene fra kartleggingen og på konkrete forslag til tiltak fra fokusgruppene med ledere og medarbeidere.

Områder	Aktuelle tiltak
Målsettinger og føringer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablere felles ambisjonsnivå og felles satsingsområder for tverrfaglig samarbeid på oppvekstfeltet ▶ Utarbeide en overordnet plan med konkrete felles målsettinger for tverrfaglig samarbeid
Rutiner og samarbeidsarenaer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablere eller reetablere samarbeidsrutiner/samarbeidsarenaer der det ikke eksisterer eller er tilstrekkelig forankret ▶ Tydeliggjøre mandat, forventninger, og fullmakter knyttet til eksisterende samarbeidsarenaer ▶ Gjennomgå og tydeliggjøre rutiner og rammer for ansvarsgruppemøter
Felles kompetanseheving og utnyttelse av kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utarbeide en felles plan og/eller felles målsettinger for kompetanseheving på oppvekstområdet ▶ Innføre en mer systematisk tilnærming til kompetanseheving: tydeligere satsning på noen temaer/områder/metoder, samt mer praktisk arbeid med felles metoder og konkrete caser ▶ For hvert utviklingstiltak bør det utarbeides konkrete planer for oppfølging og forankring av ny kunnskap/metoder o.l. i det tverrfaglige samarbeidet
Kunnskap om andre tjenester	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sørge for kunnskap om og kjennskap til hverandres tjenester gjennom faglige fellesaktiviteter, hospitering, opplæring av nyansatte, og utarbeidelse av oppdaterte oversikter/handlingsstier over hva de ulike tjenestene arbeider med og hvem som jobber der ▶ Utvikle/anskaffe/ta i bruk felles løsninger for informasjons- og kunnskapsdeling og/eller digitale samhandlingsverktøy
Tverrfaglig ledelse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ I rekruttering av nye ledere: vektlegge motivasjon og forutsetninger tverrfaglig ledelse med særlig vekt på evne til å organisere og strukturere det tverrfaglige samarbeidet ▶ Arbeide med utvikling av ledergruppene på oppvekstområdet: sikre tydelige og enhetlige forventninger til samarbeidet, felles mål og forståelse av oppdraget og felles forståelse av rutiner og samarbeidsarenaer ▶ Lederutvikling med tanke på å styrke ledernes evner til å etablere, forankre, opprettholde og utvikle strukturer og systemer for tverrfaglig samarbeid. Aktuelle tilnærminger: lederutviklingssamlinger, og bruk av metoder som kollegaveiledning og ledernetverk for kunnskaps- og erfaringsutveksling.

2 Innledning

2.1 Forskning og kunnskap om tverrfaglig samarbeid og tverrfaglig ledelse

Tverrfaglig samarbeid for å sikre helhetlige tjenester til kommunens innbyggere med sammensatte behov står sentralt innenfor oppvekstfeltet i kommune Norge. Norske kommuner har ansvar for å tilby tjenester til befolkningen gjennom hele livsløpet, «fra vugge til grav». Innenfor arbeidet med å tilby tjenester til barn, unge og familier er det stadig tydeligere vektlegging fra statlig nivå av at kommunene må sikre helhetlige og godt tilpassede tjenester, og at dersom det oppstår behov utover det som dekkes gjennom det allmenne tjenestetilbudet, er det viktig at innsatsen settes inn tidlig. Dette begrunnes både utfra hensynet til dem det gjelder, og utfra et samfunnsøkonomisk perspektiv.⁵

Samtidig blir også brukerperspektivet vektlagt i økende grad. Dette gjelder både nasjonale krav til medvirkning og tilpasning av tjenester, men gir seg også uttrykk gjennom at befolkningen generelt har et høyere bevissthetsnivå knyttet til hva de kan forvente og eventuelt kreve av kommunale tjenester. Tjenestene skal tilpasses den enkelte bruker. En sentral forutsetning for å lykkes med gode samordnede tjenester tilpasset den enkelte innbygger, med ulike behov, i ulike deler av livet, er godt tverrfaglig samarbeid på tvers av tjenester og på tvers av forvaltningsnivåer. Tverrfaglig samhandling er en forutsetning for å kunne tilby helhetlige og individuelt tilpassede tjenester (j.f. hvordan tverrfaglig samarbeid vektlegges gjennom statlige føringer gjennom Barnevernreformens⁶, St. meld. 21 (2016–2017), ny stortingsmelding om tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage og skole (kommer høsten 2019⁷) og det statlige 0-24-samarbeidet⁸ mv.). Jeløya-plattformen, regjeringsplattformen fra 2017, vektla også tverrfaglig samarbeid, og dette ble gjentatt i siste regjeringsplattform fra Granavolden 2019:⁹

Regjeringen vil styrke tidlig innsats, forebyggende tiltak og støtte som legger til rette for at flest mulig barn kan vokse opp i sin familie og sitt nærmiljø. Alle etater som jobber inn mot barnefamilier må koordinere innsatsen og samarbeide bedre om å gi et helhetlig tilbud (...). Regjeringen vil bygge sin politikk for familievern rundt prinsippet om forebyggende arbeid og tidlig innsats for å sikre gode oppvekstvilkår.

Ulike utredninger trekker frem hvilke alvorlige konsekvenser utilstrekkelig samordning av tjenester og innsatser knyttet til utsatte barn og unge og deres familier kan ha. NOU 2017:12 *Svikt og svik*¹⁰ pekte på at utilstrekkelig samordning og samarbeid mellom tjenestene var en av grunnene til at det offentlige tjenesteapparatet ikke lyktes i å forebygge og stanse vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt mot barn i sakene utvalget undersøkte.

Generelt har betydningen av helhetlige, sammenhengende og koordinerte tjenester blitt understreket gjennom flere stortingsmeldinger og utredninger de senere årene, men i praksis har slik samhandling ofte vist seg vanskelig å gjennomføre¹¹. Den sterke sektorinndelingen i offentlig

⁵ Meld. St. 21 (2016–2017) *Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen*.

⁶ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-73-l-20162017/id2546056/>

⁷ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-stortingsmelding/id2603216/>

⁸ <http://www.0-24-samarbeidet.no/>

⁹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2585544/>. For ny plattform fra 2019: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2626036/>.

¹⁰ NOU 2017: 12. *Svikt og svik — Gjennomgang av saker hvor barn har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt*.

¹¹ *Glavin og Erdal (2013)*

forvaltning kan gi barrierer for samarbeid på tvers, fordi tjenestene kan ha forskjellige prioriteringer, og kan mangle felles begrepsapparat. Mangel på felles forståelse om mål, uklare roller og ansvarsfordeling, lav prioritering av samarbeid hos ledelsen, manglende systemer for deling av informasjon, mangel på opplæring, og ulike yrkesmessige kulturer i tjenestene er alle faktorer som kan virke hemmende på det tverrfaglige samarbeidet.

I dette prosjektet har vi trukket veksler på en rekke forskningsrapporter, utredninger og vitenskapelige artikler som omhandler temaet tverrfaglig samarbeid og tverrfaglig ledelse. Noen av de mest sentrale har vært:

- ▶ Kaurstad mfl. (2015). Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge - KS FoU-prosjekt nr. 134033. Molde: Møreforskning Molde AS.
- ▶ Holm-Petersen, C. og Buch M.S. (2014). Litteratur om ledelse af samarbejde på tvær af sektorer i sundhedsvæsenet. København: Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning.
- ▶ NOU 2009:22 (2009). Det du gjør, gjør det helt. Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.
- ▶ Glavin, K., og Erdal, B. (2013). Tverrfaglig samarbeid i praksis. Til beste for barn og unge i kommune-Norge. Oslo: Kommuneforlaget.
- ▶ Winsvold, A. (2011) Evalueringen av prosjektet: Sammen for barn og unge – bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge. Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring NOVA Rapport 18/2011. Oslo: Nova.

Noen sentrale funn fra disse rapportene og utredningene er:

- ▶ En robust samhandlingskultur i kommunen sammen med felles verdier blant ledelse og ansatte er helt avgjørende for samhandlingen om utsatte barn og unge.
- ▶ Bygging og ivaretagelse av samhandlingskultur må gjøres gjennom et kontinuerlig holdnings-skapende arbeid.
- ▶ I de kommunene som anser seg som foregangskommuner for utsatte barn og unge er grunnlaget for samhandling utviklet og skapt i kommunens toppledelse, og denne ledelsesforankringen er avgjørende for utfallet. Overgripende mål i strategi- og plandokumenter for samhandling mellom tjenestene fremstår som et suksesskriterium for å skape felles retning i tjenestene.
- ▶ Det synes å være en utfordring å finne gode organisatoriske løsninger som legger til rette for samhandling mellom tjenestene. Gjentatte omorganiseringer og tilpasninger må gjerne til før kommunen finner den løsningen som oppleves mest hensiktsmessig.
- ▶ Det er ingen organisasjonsform som fremstår som unisont bedre enn andre, så lenge kommunen utreder, prøver ut og finner en organisasjonsform som er tilpasset de kommunale forutsetningene og utfordringsbildet.
- ▶ Samhandlingskulturen og ledelsens krav og forventinger virker å være viktigere for god samhandling mellom tjenestene enn bestemte organisatoriske løsninger.
- ▶ Kompetanse i ledelsen og tjenestene, både innen fagområder tilknyttet tjenestene for barn og unge, men også på ledelse og samhandling fremmer samhandling, og felles kompetanseheving brukes som grunnlag for samhandling. Et suksesskriterium er villighet til å satse på tilføring og bygging av kompetanse på alle nivå.
- ▶ Langsiktige og overordnede satsninger for utsatte barn og unge – sørger for en rød tråd i arbeidet i ulike tjenester og i valg av prosjekt. Det bidrar også til felles forståelse, helhetstenkning og overblikk over oppdraget i tjenesteproduksjonen til barn og unge

Forskning viser med andre ord at det er noen faktorer som går igjen og kjennetegner kommuner der en lykkes bedre med tverrfaglig samarbeid. For å gjøre norske kommuner i stand til å kartlegge nettopp faktorer som man fra forskning vet kan fremme og hemme tverrfaglig samarbeid på oppvekstfeltet utviklet Møreforskning i FoU-prosjektet for KS «Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge» et indikatorsett som inkluderer en rekke måleindikatorer¹². Indikatorene er tematisert i tre hovedområder; Input/Strukturindikatorer, Prosessindikatorer og Resultatindikatorer.

Hovedområdene og indikatorene er gjengitt i figuren under:

Figur 1: Indikatorsettet utviklet av Møreforskning

TEMA	INPUT/STRUKTURINDIKATORER				
Kompetanse	Indikatorområder	Kvantitative data	Kvalitative data*		
		KOSTRA	KV	ALU	BU
	Kompetanse i tjenestene	X	X	X	
	Kompetanse på samhandling		X	X	X
	Kunnskap om hverandres tjenester og lovgrunnlag		X	X	
	Tilrettelegging for utnyttelse av kompetanse på tvers		X	X	X
Tilrettelegging for felles kompetanseheving og spesialisering		X	X		
Ressurser	Ressurser og kapasitet til deltakelse i tverrfaglige samarbeid og møter	X	X	X	
TEMA	PROSESSINDIKATORER				
Organisering og ledelse	Indikatorområder	Kvantitative data	Kvalitative data		
		KOSTRA	KV	ALU	BU
	Overgripende mål for samhandling i strategi- og plandokument		X		
	Ledelsens syn på samhandling		X	X	
	Ledelsens krav og forventninger til samhandling og samarbeid		X	X	
	Organisering som legger til rette for samhandling		X	X	
	Tydelige beslutningslinjer		X	X	X
	Insentiver for samhandling		X	X	
Innovasjonsorientering			X		
Arbeidsmetoder, verktøy og rutiner	Rutiner og retningslinjer for tidlig innhenting av foresattes samtykke		X	X	
	Rutiner og retningslinjer for informasjonsflyt mellom tjenestene		X	X	X
	Tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer på alle nivå		X	X	
	Bruk av samordningsmodeller/verktøy for samhandling		X	X	
TEMA	RESULTATINDIKATORER				
Måloppnåelse samhandling	Indikatorområder	Kvantitative data	Kvalitative data		
		KOSTRA	KV	ALU	BU
	Brukernes vurdering av samordning av tjenestene				X
	Utfall av tverretatlige og tverrfaglige møtearenaer		X	X	X
Måloppnåelse på overgripende mål om samhandling		X	X	X	

* KV – kvalitativ vurdering av organisering, ledelse eller tjenester, gjennomgang av tjenestebeskrivelser og rapporter; ALU – ansatt- og leder undersøkelser; BU – brukerundersøkelse.

Input/strukturindikatorerne inkluderer den kompetansen organisasjonen har knyttet opp mot utøvelsen av de respektive tjenestene som inngår i samhandlingen, men også spesifikk kompetanse knyttet til det å utøve samhandling og hvordan det legges til rette for utvikling av kompetanse. Spesifikke indikatorer på dette området er for eksempel kunnskap om hverandres tjenester og lovgrunnlag, tilrettelegging for felles kompetanseheving og spesialisering, samt ressurser og kapasitet til å delta i tverrfaglig samarbeid og møter.

Prosessindikatorerne omhandler organisatoriske rammer og målsettinger for samhandling og den praktiske utøvelsen av samhandlingen. Dette omfatter blant annet indikatorer knyttet til om det er utarbeidet målsettinger for det tverrfaglige arbeidet, krav, forventninger og tilrettelegging for samhandling fra ledelsen, rutiner og retningslinjer for samhandlingen, retningslinjer for informasjonsflyt på tvers av tjenestene, og hvorvidt det finnes tverrfaglige samarbeids- og møtearenaer.

¹² Kaurstad mfl. (2015)

Resultatindikatorene henspiller på effektene av samhandling på tjenesteleveransene overfor brukerne og eventuell organisatoriske mål om samhandling.

2.2 Oppdragsforståelse og metodisk tilnærming

Bydelene Alna, Bjerke, Grorud og Stovner ønsket en kartlegging av tverrfaglig samarbeid og ledelse innenfor følgende tjenester:

- ▶ Aktivitetsenhet o.l.
- ▶ Barnevern
- ▶ Barnehage
- ▶ Helsestasjon/skolehelsetjeneste
- ▶ Pedagogisk team/fagsenter (eller lignende)
- ▶ NAV

I dette prosjektet har vi på oppdrag fra Bydelene Alna, Bjerke, Grorud, og Stovner i Oslo kommune gjennomført en omfattende kartlegging av tverrfaglig samarbeid innen tjenestene på oppvekstfeltet. Formålet med kartleggingen har vært å skape et kunnskaps- og beslutningsgrunnlag som bydelene kan bruke til både til videre utviklingsarbeid i det tverrfaglige samarbeidet i tjenestene, og for å legge til rette for målrettet arbeid med kompetanseheving på ledernivå.

Gjennom dialog med oppdragsgiver i den innledende prosjektfasen ble det klargjort at de fire hovedproblemstillinger oppdragsgiver ønsket å få svar på var:

1. Hvordan samarbeides det i dag, og hvordan fungerer samarbeidet?
2. Hva kjennetegner et godt tverrfaglig samarbeid?
3. Hvordan påvirker lederen det tverrfaglige samarbeidet?
4. Hvilken atferd og kompetanse har ledere som lykkes med det tverrfaglige samarbeidet?

For å belyse disse forholdsvis kompliserte problemstillingene benyttet vi et mixed methods design, som kort oppsummert er en metodikk hvor man kombinerer kvalitative (f.eks. intervjuer og fokusgrupper) og kvantitative metoder (f.eks. spørreskjemaer). Fordelen med mixed methods er at vi utnytter styrkene til ulike metoder for å belyse spørsmålene på en mest mulig grundig måte. Kvantitative metoder kan brukes til å identifisere mulige sammenhenger og til å teste hypoteser om disse sammenhengene. Kvalitative metoder kan på sin side bidra til innsikt i hvordan og hvorfor noe skjer, og hvordan det oppleves av deltakerne i en bestemt kontekst. Dette er spesielt verdifullt i sammenhenger hvor formålet er å komme med forslag til tiltak i en lokal kontekst. Kvalitative metoder kan også brukes til å identifisere hittil ukjente prosesser og sammenhenger.

I dette oppdraget har vi kombinert kvantitative metoder for datainnsamling og analyser med data fra intervjuer, fokusgrupper og arbeidsgrupper, hvor vi har kartlagt ledernes og medarbeidernes erfaringer, opplevelser og refleksjoner knyttet til det tverrfaglig samarbeid og til ledelse av det tverrfaglige samarbeidet.

I vår metodiske tilnærming tok vi utgangspunkt i indikatorene beskrevet i Møreforsknings indikatorsett som ble omtalt over, og supplerte disse med temaer som ble avdekket i innledende runder med dokumentstudier, fokusgrupper/arbeidsgrupper og telefonintervjuer, og som ble oppfattet å ha betydning for tverrfaglig samarbeid og ledelse i de fire bydelene.

En nærmere oversikt over vår metodiske tilnærming er illustrert i figuren under:

Figur 2. Oversikt over prosjektets tematiske fokus, metoder og kilder/utvalg

	TEMATISK FOKUS	METODER	KILDER/UTVALG
1 Hvordan <i>samarbeides</i> det i dag, og hvordan <i>fungerer</i> samarbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeidsarenaer • Hyppighet: hvor ofte? • Type samarbeid: når? • Krevende saker • Opplevd måloppnåelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentstudier • Fokusgrupper/ arbeidsgrupper • Telefonintervjuer 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi- og plandokumenter • Oppvekstsjefer • Avdelingsledere og seksjonsledere
2 Hva <i>kjennetegner</i> et godt tverrfaglig samarbeid?	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasjon for samarbeid • Føringer og forventninger • Rutiner • Prioritering av tid • Kompetanseheving • Kunnskap om andre • Samarbeidskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentstudier • Spørreundersøkelse • Fokusgrupper • Arbeidsgrupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppvekstsjefer • Ledere: avdelingsledere, seksjonsledere og teamledere • Medarbeidere
3 Hvordan <i>påvirker</i> lederen det tverrfaglige samarbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> • Oppgaveorientert ledelse • Relasjonsorientert ledelse • Endringsorientert ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Spørreundersøkelse • Fokusgrupper • Arbeidsgrupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppvekstsjefer • Ledere: avdelingsledere, seksjonsledere og teamledere • Medarbeidere
4 Hvilken <i>atferd</i> og kompetanse har ledere som lykkes med det tverrfaglige samarbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> • Opplevd ansvar • Oppgaveorientert ledelse • Relasjonsorientert ledelse • Endringsorientert ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Spørreundersøkelse • Fokusgrupper • Arbeidsgrupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppvekstsjefer • Ledere: avdelingsledere, seksjonsledere og teamledere • Medarbeidere

Denne rapporten er bygget opp omkring disse fire problemstillingene, hvor kapittel 3 og 4 handler om *hvordan* det samarbeides i dag og hvordan det tverrfaglige samarbeidet *fungerer* i dag. På samme måte handler kapittel 5 om hvordan tverrfaglig ledelse, *påvirker* det tverrfaglige samarbeidet, og *hva ledere gjør* når de lykkes med å bidra til å fremme det tverrfaglige samarbeidet.

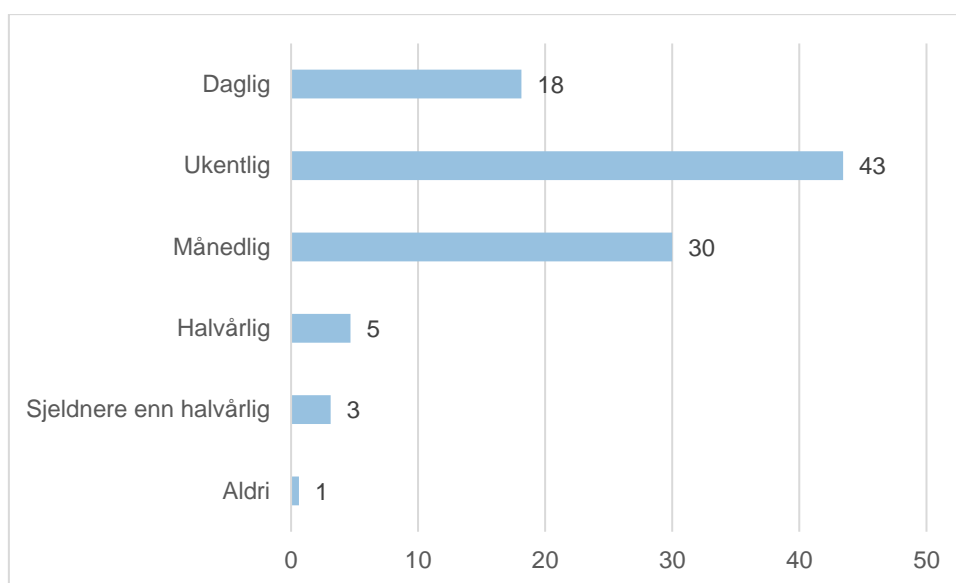
3 Tverrfaglig samarbeid i bydelene – hyppighet og møtearenaer

Som en del av kartleggingen av hvordan det tverrfaglige samarbeidet fungerer i dag har vi undersøkt hvor ofte og når (i hvilke sammenhenger og/eller i hvilke typer saker) tjenestene samarbeider i dag.

Kort sagt viser våre undersøkelser at de ulike tjenestene innenfor oppvekstfeltet i bydelene Bjerke, Alna, Grorud og Stovner har et omfattende samarbeid. I alle de fire bydelene vi har gjennomgått er det etablert en rekke ulike arenaer for samarbeid. Det er en del arenaer som er felles på tvers av bydelene, men også arenaer som ser ut til å være mer unike for de enkelte bydelene. Vedlegget i kapittel 7.4 gir en overordnet oversikt over hvilke møte- og samarbeidsarenaer som finnes i hver av bydelene.

På spørsmål i spørreundersøkelsen blant de ansatte i oppveksttjenestene i bydelene om hvor ofte de er i kontakt med andre tjenester, svarer over 90 % at de har kontakt med andre tjenester månedlig eller oftere, og omlag to av tre har daglig eller ukentlig kontakt med andre tjenester.

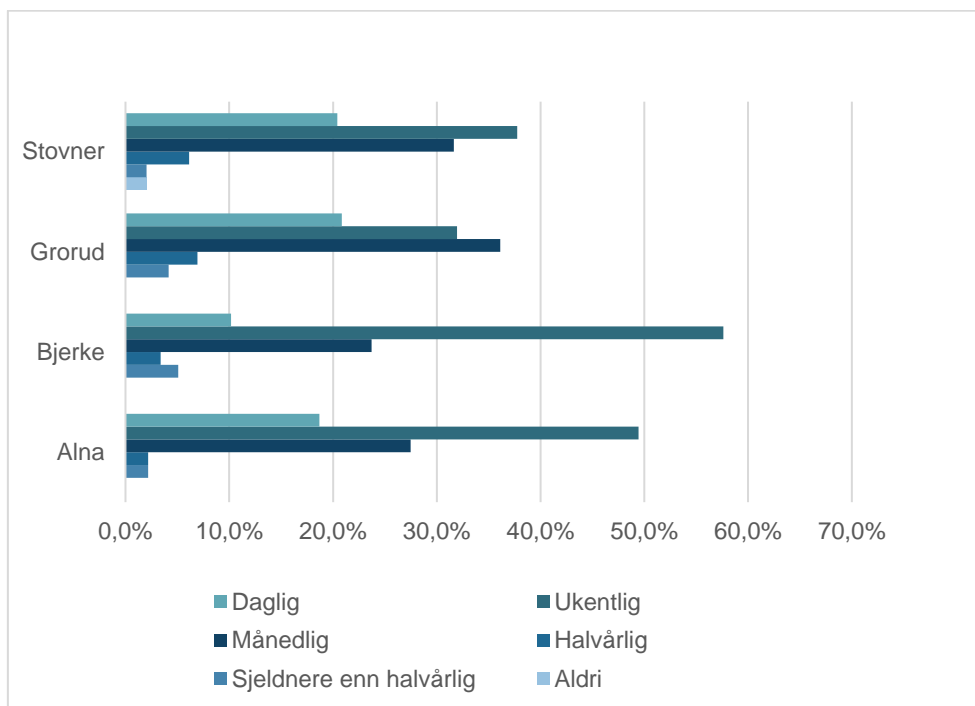
Figur 3. Hyppighet for kontakt med andre tjenester



I fokusgruppene vi gjennomførte med ledere og medarbeidere i alle bydelene blir det bekreftet at det finnes en rekke tverrfaglige møtearenaer, men at disse blir benyttet i ulik grad, og også fungerer i ulik grad. Det blir understreket at det er et omfattende samarbeid på tvers av oppveksttjenestene og at det finnes mange gode eksempler på godt samarbeid og regelmessige møter eksempelvis mellom barnevern og barnehager, NAV og helsestasjonene, men samarbeidet fremstår ikke som tilstrekkelig systematisk på tvers av tjenestene.

Spørreundersøkelsen viser også at hyppigheten på tverrfaglig samarbeid ser ut til å variere noe mellom bydelene.

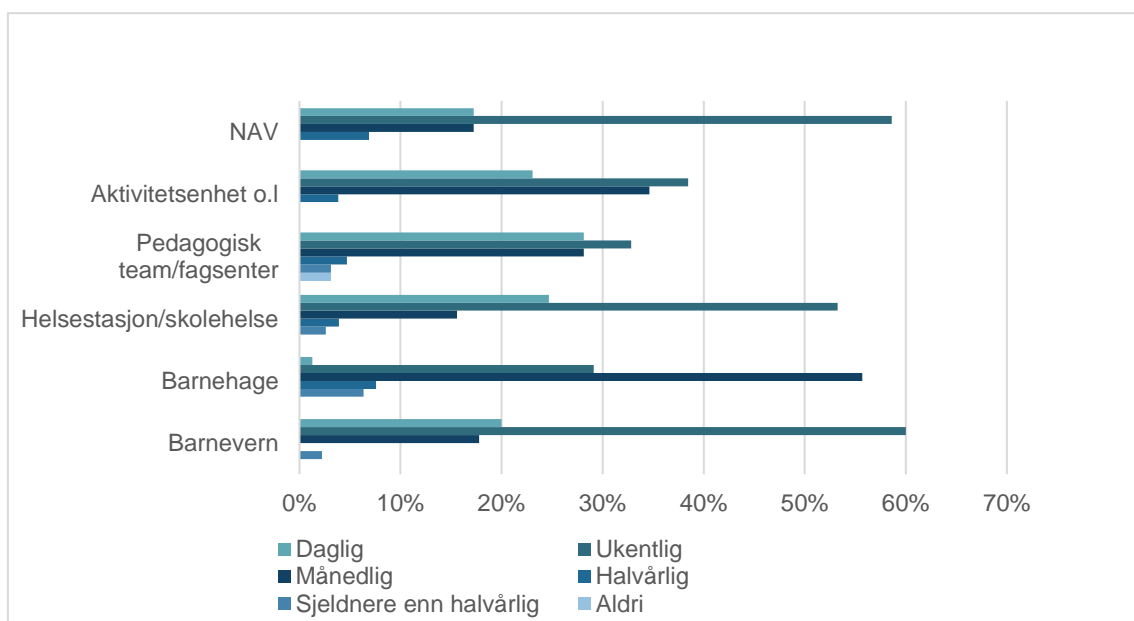
Figur 4. Hyppighet av kontakt med andre tjenester pr bydel



Av figuren over fremkommer det at det er flere som oppgir å ha daglig kontakt med andre tjenester i bydelene Alna, Grorud, Stovner enn i bydel Bjerke. En nærmere granskning ved å slå sammen kategoriene daglig og ukentlig kontakt, viser imidlertid at det samlet sett er flere som har daglig/ukentlig kontakt i Alna og Bjerke enn i Grorud og Stovner. Forskjellene mellom tjenestene her er imidlertid små, og vi kan ikke utelukke at forskjellene på tvers av bydelene kan forklares med ulik organisering av tjenestene. Det overordnede bildet som tegner seg fra alle bydelene er at et klart flertall av respondentene oppgir at de har kontakt med andre tjenester månedlig eller oftere.

Resultatene viser videre at de tjenestene som i størst grad oppgir å ha daglig eller ukentlig kontakt med andre tjenester er Barnevern, NAV, og helsestasjon/skolehelsetjenesten.

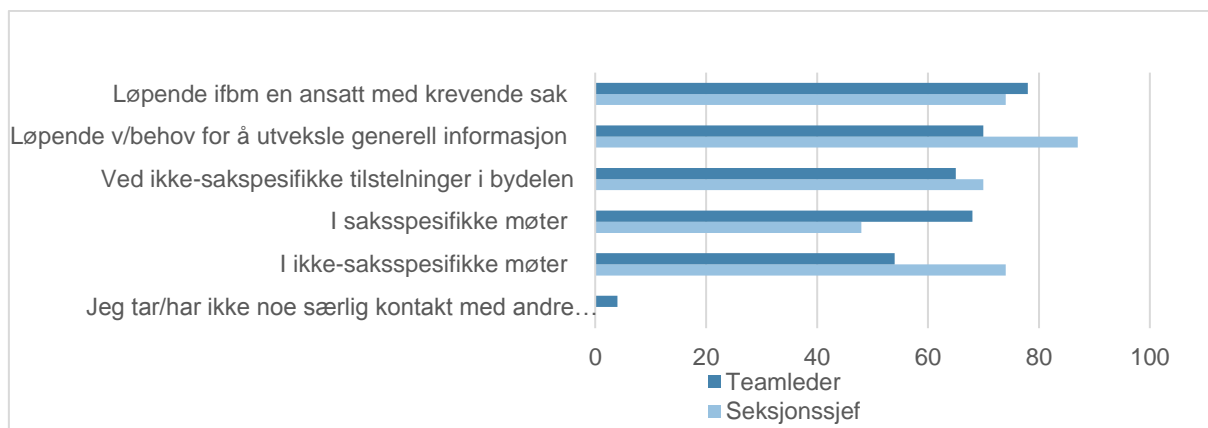
Figur 5. Hyppighet av kontakt med andre tjenester pr tjeneste



Barnehager skiller seg ut med klart minst daglig/ukentlig kontakt. Dette kan forklares med at barnehageansatte har stor grad av bunden tid i sin arbeidshverdag, og dermed mindre fleksibilitet og tilgjengelighet til å delta på tverrfaglige arenaer eller kontakte andre tjenester.

Undersøkelsen viser at både ledere og medarbeidere oppgir at de har mest kontakt med andre tjenester i forbindelse med krevende, konkrete saker. Medarbeidere oppgir generelt at deres tverrfaglige kontakt i stor grad er knyttet til saker, mens ledere har en større variasjon mellom saksspesifikk kontakt og annen type kontakt (generell informasjonsutveksling og ikke-saksspesifikke møter og tilstelninger) på tvers. Resultatene utdypes i de to figurene under.

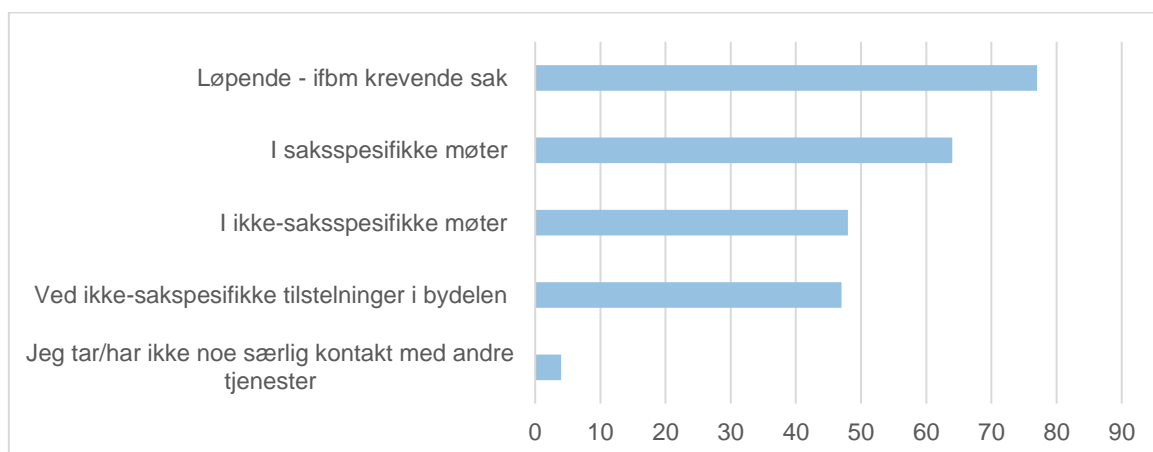
Figur 6. Når tar du/har du kontakt med andre tjenester? (Ledere)



Funnene viser et lignende mønster for både teamledere og seksjonsledere. Kontakten er knyttet til ulike formål: i forbindelse med at ansatte har krevende saker, ved behov for utveksling av generell informasjon, ved ikke-saksspesifikke tilstelninger (bl.a. fagdager og kurs) og saksspesifikke (drøftingsmøter, vurderingsgrupper) og ikke-saksspesifikke møter (samarbeidsmøter).

Det er imidlertid noen forutsigbare unntak: Seksjonssjefer har i større grad løpende kontakt for å utveksle informasjon og deltar i større grad i ikke-saksspesifikke møter, mens teamledere i større grad deltar i saksspesifikke møter.

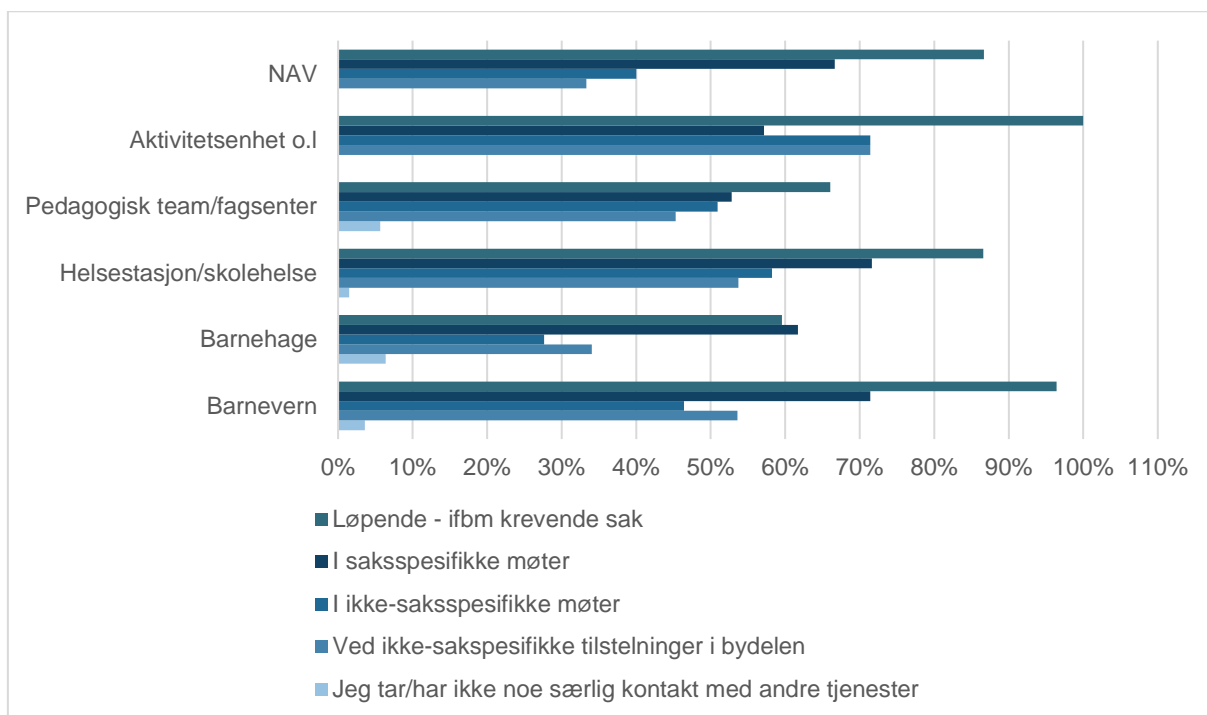
Figur 7. Når tar du/har du kontakt med andre tjenester? (Medarbeidere)



Resultatene viser at medarbeiderne på sin side i all hovedsak har og tar kontakt med andre tjenester i forbindelse med krevende saker, og i saksspesifikke møter (drøftingsmøter, vurderingsgrupper, o.l.). Samtidig er det også her forholdsvis mange som oppgir å ha kontakt i

forbindelse med ikke-saksspesifikke møter (samarbeidsmøter) og ved ikke-saksspesifikke tilstelninger (fagdager, kurs).

Figur 8. Når tar du/har du kontakt med andre tjenester? (medarbeidere pr tjeneste)



Når vi bryter tallene for medarbeiderne ned på de enkelte tjenestene ser vi at NAV, Barnevern, og Helsestasjon/skolehelsetjenesten har forholdsvis like mønstre. I pedagogisk team/fagsenter og i barnehager, og særlig sistnevnte tjeneste, er samhandlingen i noe mindre grad knyttet til løpende kontakt i forbindelse med krevende saker og saksspesifikke møter. I Aktivitetsenheten og lignende tjenester er kontakten hovedsakelig knyttet til krevende saker, men også til ikke-saksspesifikke møter (samarbeidsmøter) og ikke-saksspesifikke tilstelninger (fagdager, kurs).

I fokusgruppene med ledere og medarbeidere i bydelene i Grorud blir det påpekt fra flere at hyppigheten på tverrfaglig samarbeid henger sammen med kjennskap til og kunnskap om de andre tjenestene.

Medarbeidere i de ulike tjenestene opplyser på tvers av bydelene at de besøker hverandre, blir kjent med hverandre og utveksler informasjon på tvers av tjenestene, men at denne kontakten i for stor grad blir tilfeldig og usystematisk. En konsekvens av dette er at omfanget av det tverrfaglige samarbeidet blir avhengig av hvem den enkelte medarbeider kjenner fra før i de ulike tjenestene. Det blir trukket frem som et forbedringspotensial å formalisere samarbeidet gjennom flere felles arenaer og møtepunkter, noe som kan bidra til at en blir bedre kjent med arbeidsformer, metodikk mv på tvers av tjenestene. Det blir samtidig vist til at det har vært lansert ulike modeller for, og initiativ til, mer systematisk samhandling på tvers av tjenestene, men dette har ikke blitt fullt ut implementert i noen av bydelene.

De fleste av informantene i fokusgruppene hevder at de burde hatt bedre kjennskap til de øvrige tjenestene. Spesielt blir NAV og barneverntjenesten oppfattet som virksomheter de andre tjenestene har behov for mer kunnskap om.

Med hensyn til barneverntjenesten er det et gjennomgående ønske fra de øvrige virksomhetene om økt samarbeid og å få bedre innsikt i hvordan barneverntjenesten jobber og prioriterer. En av

hovedutfordringene informantene peker på er ulike forhold knyttet til taushetsplikten og praktisering av denne og ikke minst om bruk av samtykke, som informantene har varierende erfaringer med.

Det er en diskrepans mellom hvordan ledere og medarbeidere opplever omfanget og systematikken med hensyn til møtearenaer for tverrfaglig samarbeid. Der medarbeiderne som tidligere nevnt opplever dette som litt lite systematisert, oppfatter lederne vi har snakket med at de i all hovedsak har god kjennskap til de øvrige tjenestene, og peker videre på at ansatte i tjenestene deltar på en rekke faste samarbeidsarenaer.

Lederne trekker blant annet frem SALTO, tverrfaglig drøftingsteam og tverrfaglige vurderingsgrupper for barn i alderen 0-5 som gode samarbeidsarenaer med formaliserte rutiner og tydelige forventninger. De fleste lederne erkjenner imidlertid at det er en utfordring er å få til en tilsvarende dialog som de opplever å ha på ledernivå blant medarbeiderne ute i virksomhetene.

Oppsummert viser vår kartlegging at det foregår mye tverrfaglig samhandling i hverdagen. Både medarbeidere og ledere opplever at de har hyppig kontakt med andre tjenester, særlig i krevende enkeltsaker, og i saksspesifikke møter for medarbeiderne, og også i krevende saker og i forbindelse med informasjonsutveksling blant lederne. Det finnes også en rekke ulike møtearenaer der ansatte fra ulike tjenester møtes, og en opplever i all hovedsak at terskelen for å kontakte hverandre er lav.

Det fremkommer også noen sentrale utfordringer for samarbeidet gjennom våre undersøkelser. Spesielt trekkes det frem at samarbeidet kan bli for personavhengig, og at medarbeiderne opplever at de kunne hatt bedre kjennskap til de andre tjenestene enn de har i dag. Det blir understreket at til tross for at det finnes en del møtearenaer på tvers av tjenestene, er det behov for mer strukturert og formalisert tverrfaglig samarbeid. Det er også noen indikasjoner på at det tverrfaglige samarbeidet oppleves som mer systematisert sett fra ledernes perspektiv enn fra medarbeidernes ståsted.

De påfølgende kapitlene i denne rapporten, belyser disse temaene og utfordringene nærmere fra ulike synsvinkler. I neste kapittel presenterer vi en gjennomgang av hva som kjennetegner det tverrfaglige samarbeidet når en lykkes med det i bydelene, og tilsvarende, hva som ikke fungerer så godt i samarbeidet i dag. Med andre ord: Hvilke faktorer ser ut til å fremme og hemme det tverrfaglige samarbeidet?

4 Hvordan fungerer det tverrfaglige samarbeidet i bydelene – kriterier for suksess og utfordringer

I våre undersøkelser har vi i stor grad tatt utgangspunkt i faktorene i Møreforsknings indikatorsett, beskrevet i kapittel 2 i denne rapporten. Vi har også supplert med enkelte temaer og faktorer som ble avdekket i de innledende rundene med intervjuer, fokusgrupper og arbeidsgrupper (for en samlet oversikt, se figur 2 i kapittel 2.2).

Resultatene fra undersøkelsene våre viser at bydelene jobber for å forbedre både strukturene og prosessene rundt det tverrfaglige samarbeidet, og at det eksisterer en bevissthet rundt hvilke sentrale elementer som bør være etablert for å kunne legge til rette for godt tverrfaglig samarbeid. Samtidig peker funnene våre på sentrale utfordringer knyttet til både hvor langt en har kommet når det gjelder å etablere slike strukturer, og når det gjelder oppfølgingen av det som er etablert.

Et generelt inntrykk er også at bydelene ikke har jobbet så systematisk for å måle hvorvidt de lykkes med det tverrfaglige samarbeidet, gjennom for eksempel systematisk oppfølging av tverrfaglige samarbeidsarenaer, brukerundersøkelser der brukerne blir spurt om de opplever godt koordinerte tjenester eller gjennom etablering av, og oppfølging av mål på tverrfaglig samarbeid. Videre i dette kapitlet utdypes vi noe mer hva bydelene opplever kjennetegner det tverrfaglige samarbeidet, og hva som er de sentrale faktorene, eller indikatorene, som er på plass når samarbeidet lykkes. I det påfølgende kapitlet følger en gjennomgang og diskusjon av tverrfaglig ledelse i bydelene, hvor vi berører både faktorer ledere og medarbeider opplever er sentrale for at ledelsen skal lykkes med tverrfaglig ledelse, samt beskriver atferd lederne utviser når de lykkes i dette arbeidet.

For å kunne foreta vurderinger av hvordan ulike faktorer påvirker tverrfaglig samarbeid i bydelene, og for å kunne si noe om hva som kjennetegner godt tverrfaglig samarbeid i bydelene, må det fastsettes en variabel for, eller en måleindikator for opplevd måloppnåelse innenfor tverrfaglig samarbeid. I spørreundersøkelsen målte vi hvordan den enkelte, medarbeider og leder, opplever måloppnåelsen til sin bydel (den avhengige variabelen i undersøkelsene) gjennom å beregne gjennomsnittsscorene til respondentene på fire påstander:

- ▶ *I hvilken grad opplever du at det er tilstrekkelig grad av tverrfaglig samarbeid mellom tjenestene i bydelen?*
- ▶ *I hvilken grad opplever du at det tverrfaglige samarbeidet mellom tjenestene i bydelen bidrar til å skape gode løsninger for brukerne?*
- ▶ *I hvilken grad mener du at bydelens tjenestetilbud dekker brukernes behov?*
- ▶ *Samlet sett, hvor godt mener du at det tverrfaglige samarbeidet fungerer i dag?*

Gjennomsnittsskåren for opplevd måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid var 3,24 på skalaen fra 1-5. Svarfordelingen viser omtrent like stor andel svar på høye verdier (41 % med 3,41 og høyere) og middels høye skårer (43 % med skårer i intervallet 2,61-3,40), og en forholdsvis lav andel lave skårer (16 % under 2,60).

Med andre ord mener omtrent halvparten av deltakerne i spørreundersøkelsen at det tverrfaglige samarbeidet fungerer i stor eller svært stor grad. En litt mindre andel mener at det tverrfaglige samarbeidet verken fungerer i liten eller stor grad. En liten andel mener også at samarbeidet fungerer i liten eller svært liten grad. Samlet sett viser både gjennomsnittet, som er omtrent midt på

skalaen fra 1-5, og svarandelen på middels og lave gjennomsnittsskårer, at det er et forholdsvis stort rom for forbedring av det tverrfaglige samarbeidet.

Videre viser analysene at det ikke er noen signifikante forskjeller mellom opplevelse av måloppnåelse mellom stillingsnivåer, tjenesteområder, eller mellom bydelene.

I påfølgende analyser testet vi ut hvilke faktorer som er forbundet med opplevd måloppnåelse. Analysene viser at fire faktorer er direkte forbundet med opplevd måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid (statistisk signifikante sammenhenger).

Dette vil si at dersom ansatte opplever at en eller flere av disse faktorene er på plass, øker det sannsynligheten for at vedkommende vil vurdere det tverrfaglige samarbeidet som mer positivt enn en person som ikke opplever at disse faktorene er på plass. Samlet sett «forklarer» disse fire faktorene ca. 41 % av variasjonen i opplevd måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid.

I tillegg viser analysene at tre faktorer har betydning for opplevd måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid gjennom indirekte sammenhenger.

Se tabellen under for en samlet oversikt over faktorer med direkte og indirekte sammenhenger med opplevd måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid.

Tabell 1. Oversikt over faktorer med direkte og indirekte statistiske sammenhenger med opplevd måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid

Direkte sammenhenger med opplevd måloppnåelse for samarbeid	Indirekte sammenhenger med opplevd måloppnåelse for samarbeid
Rutiner og samarbeidsarenaer	Føringer og forventninger til tverrfaglig samarbeid <i>(gjennom Rutiner og samarbeidsarenaer)</i>
Kompetanseutvikling og utnyttelse av kompetanse på tvers av tjenester	Prioritering av tid til tverrfaglig samarbeid <i>(gjennom Felles kompetanseheving og utnyttelse av kompetanse, og gjennom Tverrfaglig samarbeidskultur)</i>
Kunnskap om hverandres tjenester	Tverrfaglig ledelse <i>(gjennom Tverrfaglig samarbeidskultur)</i>
Tverrfaglig samarbeidskultur	

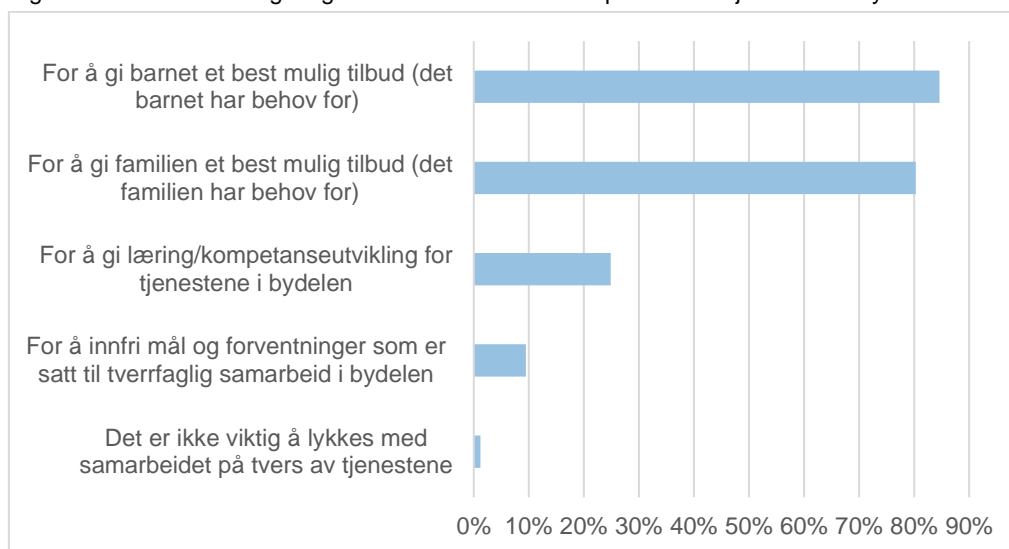
Vi har strukturert resten av dette kapittelet rundt disse faktorene som er forbundet med opplevelsen av et godt tverrfaglig samarbeid. For enkelhets skyld har vi reformulert faktorene på følgende måte:

- ▶ Mål, føringer, rutiner og retningslinjer
- ▶ Prioritering av tid og ressurser
- ▶ Felles kompetanseheving og utnyttelse av kompetanse
- ▶ Tverrfaglig samarbeidskultur

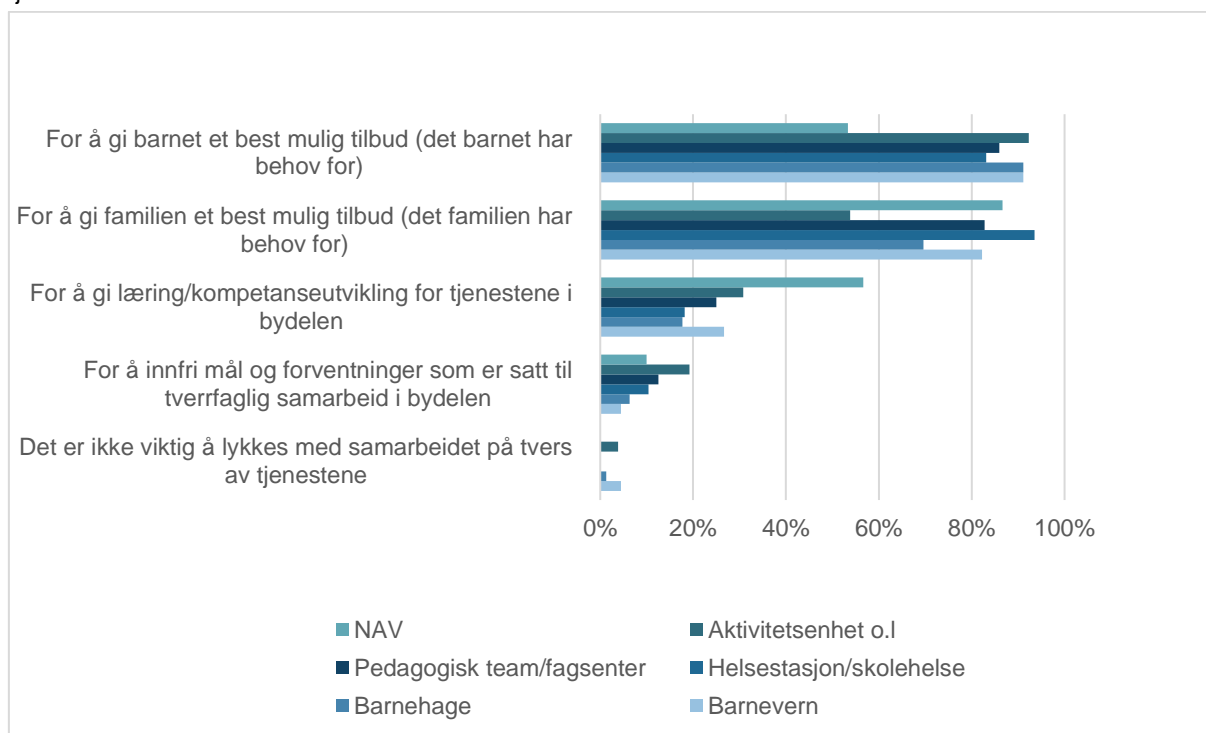
Innledningsvis starter vi vår gjennomgang av funnene som viser medarbeidernes forståelse av hva som er grunnlaget for tverrfaglig samarbeid. Både ledere og medarbeidere har gjennomgående vært tydelige i undersøkelsen på at tverrfaglig samarbeid er helt avgjørende for at en skal lykkes

med å tilby gode oppveksttjenester. Det er konsensus på tvers av både bydeler og tjenester om at godt tverrfaglig samarbeid er en forutsetning for å kunne lykkes godt med arbeidet rettet mot sårbare barn og unge og deres familier i bydelene. Dette blir også reflektert i spørreundersøkelsen. Ledere og medarbeidere ble spurt om hva de opplever er de viktigste grunnene til at oppveksttjenestene skal samarbeide med hverandre. Svarene viser at det er behovene til barna og familiene som er de to dominerende grunnene når ansatte skal begrunne hvorfor det er viktig at tjenestene samarbeider på tvers. Disse to svaralternativene var de mest utbredte uavhengig av hvilken tjeneste respondentene er ansatt i.

Figur 9 Hva er de to viktigste grunnene til å samarbeide på tvers av tjenestene i bydelen?



Figur 10 Hva er de to viktigste grunnene til å samarbeide på tvers av tjenestene i bydelen? – Fordelt på tjenesteområde



Samtidig som det er de to samme grunnene til hvorfor en skal samarbeide som dominerer, viser også resultatene noen forskjeller på tvers av tjenestene med tanke på hvilken av de to

dominerende grunnene som vektlegges mest. Mens barnehager og særlig aktivitetsheten i mindre grad enn andre tjenester oppgir å gi familien et best mulig tilbud som en viktig grunn, er Helsestasjon/skolehelsetjeneste og NAV de tjenestene som i størst grad oppgir et best mulig tilbud til familien som en viktig grunn. Gitt hovedmålgruppene til de ulike tjenestene er dette et resultat en kan forvente.

Som vi synliggjorde i forrige kapittel, erfarer både ansatte og ledere at det foregår mye tverrfaglig samarbeid innenfor oppveksttjenestene i de fire bydelene. Samtidig er det større variasjon i hvilken grad man opplever at det er systematikk og struktur i samarbeidet. Flere trekker frem at samarbeidet kan være personavhengig og ikke tilstrekkelig strukturert. Det etterlyses flere komponenter som kan klassifiseres som hhv struktur- og prosessindikatorer jf. inndelingen i Møreforsknings indikatorsett som er tidligere omtalt i rapporten.

4.1 Mål, føringer, rutiner og retningslinjer

Et funn i rapporten til Møreforskning var at nettopp det å skape overgripende mål i strategi- og plandokumenter for samhandling mellom tjenestene ser ut til å være et suksesskriterium for å skape bedre felles retning i tjenestene¹³. Felles forståelse på tvers av sektorene om mål med samarbeidet er viktig for at samarbeidet skal fungere godt. Dersom målsettingene er felles, er sannsynligheten større for at arbeidet blir mer målrettet og effektivt, og det blir enklere å komme frem til en felles strategi for å nå målene. Det er viktig at samarbeidet oppleves å ha en hensikt¹⁴.

Vektlegging av tverrfaglig samarbeid av i plan- og styringsdokumenter i alle bydelene, om enn gjennom noe ulike dokumenter. For eksempel fremgår arbeid med tidlig innsats rettet mot barn og unge, og tverrfaglig samarbeid innenfor oppvekstsektoren som tydelige satsinger i alle bydelenes økonomiplaner.¹⁵ Bydelene har også utarbeidet ulike handlingsplaner som legger tverrfaglig samarbeid rettet mot utsatte barn og unge og deres familier til grunn, som handlingsplaner mot vold i nære relasjoner og handlingsplaner mot barnefattigdom. Bydel Grorud har også en egen barn- og ungeplan for koordinering av den forebyggende innsatsen mot barn og unge.¹⁶ Alle planene trekker frem viktigheten av tverrfaglig samarbeid for å lykkes med å nå ambisjonene og målene for sektoren, men i planene fremkommer det ikke i særlig grad konkrete målsettinger for *hvordan* en skal legge til rette for, og styrke det tverrfaglige samarbeidet mellom oppveksttjenestene. I våre undersøkelser fremkommer det at ansatte etterlyser tydeligere mål for samarbeidet. Vi mener at alle bydelene har et forbedringspotensial når det gjelder å fastsette tydelige mål for tverrfaglig samarbeid. Gode mål for arbeidet kan bidra til å samle tjenestene i større grad rundt et felles utfordringsbilde og gi en samlet retning for arbeidet.

I fokusgruppene trekker både ledere og medarbeidere frem at det formidles tydelige forventninger om at en skal samarbeide på tvers av tjenestene innenfor oppvekst. I vår spørreundersøkelse målte vi ansattes opplevelse av føringer og forventninger til tverrfaglig samarbeid fra sine ledere, og forventninger formulert i strategi.

Resultatene viser at føringer og forventninger til samarbeid samlet sett får en gjennomsnittsskåre på 3,37. Når det gjelder svarfordelingen opplevde omtrent halvparten (54 %) av respondentene at

¹³ Kaurstad mfl. (2015)

¹⁴ Glavin og Erdal (2013)

¹⁵ Dette fremgår blant annet i økonomiplaner og budsjett: <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/bydeler/bydel-grorud/budsjett-dokumenter-og-planer-bydel-grorud/#gref>, <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/bydeler/bydel-bjerke/budsjett-dokumenter-og-planer-bydel-bjerke/#gref>, <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/bydeler/bydel-alna/budsjett-dokumenter-og-planer-i-bydel-alna/#gref>, <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/bydeler/bydel-stovner/budsjett-dokumenter-og-planer-bydel-stovner/>.

¹⁶ Oslo kommune, bydel Grorud, 2016. Barn og ungeplanen. Koordinering av den forebyggende innsatsen for barn og unge 2016-2020.

føringer og forventningene til tverrfaglig samarbeid samlet sett er svært eller ganske tydelige (høye skårer), mens 31 % opplevde at de verken i stor eller liten grad er tydelige (middels skårer), og 15 % opplevde at de i liten eller svært liten grad er tydelige (lave skårer).

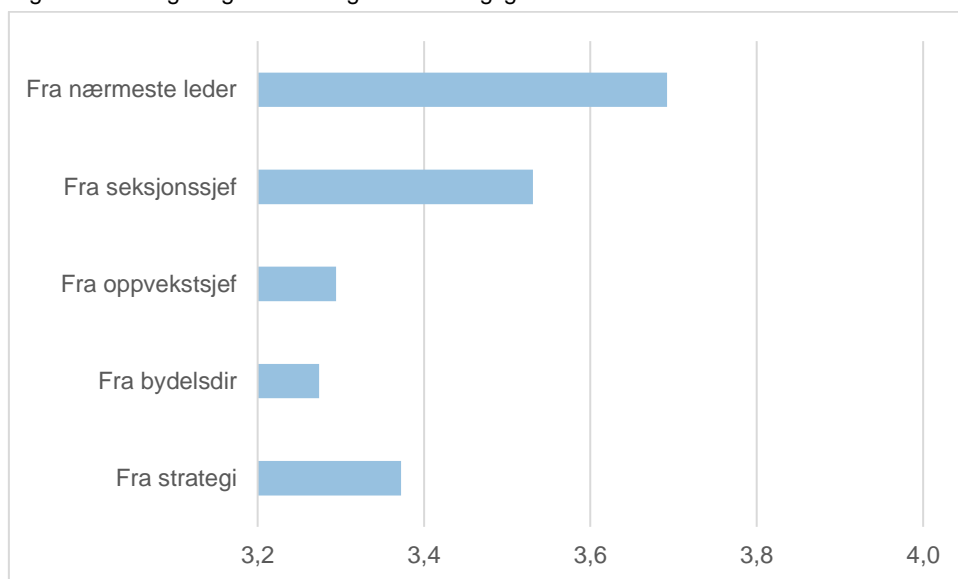
Kartleggingen av opplevelse av føringer og forventninger til tverrfaglig samarbeid er i midlertidig satt sammen av vurderinger av føringer og fra ulike kilder og ledernivåer. Vi kartla dette ved hjelp av følgende spørsmål:

I hvilken grad opplever du at det kommer tydelige føringer og forventninger om tverrfaglig samarbeid:

- ▶ *I strategi- og plandokument, herunder tildelingsbrev, budsjett, osv*
- ▶ *Fra bydelsdirektøren*
- ▶ *Fra oppvekstsjefen*
- ▶ *Fra seksjonssjef*
- ▶ *Fra nærmeste leder*

Nærmere analyser, illustrert i figuren under, viser at føringer og forventninger til tverrfaglig samarbeid fra nærmeste leder og seksjonssjef oppleves som mest tydelige, mens føringer og forventninger fra henholdsvis, bydelsdirektør og oppvekstsjef og føringer fra strategidokumenter oppleves som mer utydelige.

Figur 11. Føringer og forventninger til tverrfaglig ledelse fra ulike kilder

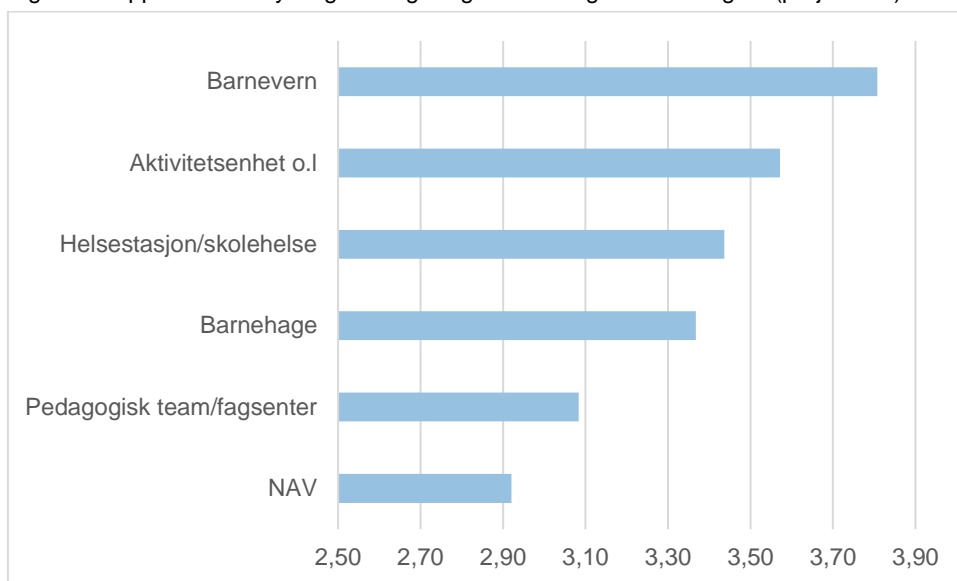


Videre viser analysene at det er forholdsvis store og systematiske forskjeller i de ulike stillingsnivåenes opplevelser av føringer og forventninger til tverrfaglig samarbeid. Ikke overraskende opplever oppvekstsjefer og seksjonssjefer, og til dels også teamlederne, at føringer og forventninger fra strategi og bydelsdirektøren er tydeligere enn det medarbeiderne opplever.

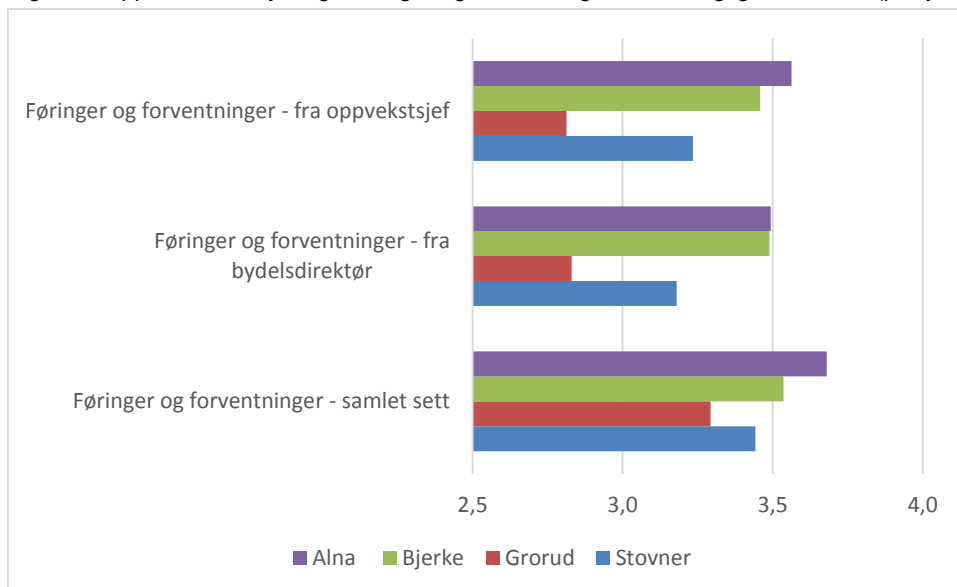
Det er også noen forskjeller i opplevelsen av føringer og forventninger fra strategien mellom de ulike tjenesteområdene, hvor Barnevern opplever disse føringene og forventningene som vesentlig mer tydelige enn NAV og Pedagogisk fagteam/fagsenter. Se Figur 12 under.

I tillegg til forskjeller tjenesteområder imellom, finner vi også systematiske forskjeller mellom bydelene (se Figur 13). Helt konkret viser resultatene at føringer og forventninger til tverrfaglig samarbeid oppleves som noe mer uklare i Grorud enn i de andre bydelene, og særlig at det er tydelige forskjeller mellom Grorud og Alna. Det er samtidig viktig å understreke at disse forskjellene må tolkes med varsomhet, fordi de blant annet kan skyldes ulikheter i utvalgene mellom bydelene.

Figur 12. Opplevelse av tydelige føringer og forventninger fra strategien (pr tjeneste)



Figur 13 Opplevelse av tydelige føringer og forventninger til tverrfaglig samarbeid (pr bydel)



Disse resultatene viser samlet sett at selv om hovedvekten av medarbeidere opplever at forventningene til tverrfaglig samarbeid er høye eller middels høye, er det variasjoner. Det at medarbeidere opplever føringene som mindre tydelige enn ledere kan være en indikasjon på at lederne har forbedringspotensial når det gjelder å formulere tydelige forventninger og føringer som når helt ut i tjenestene. En måte en kan lykkes bedre med dette på, er å formalisere forventningene gjennom konkrete målsettinger og rutiner, og ut fra dette kommunisere tydeligere til ansatte forventninger om hva tverrfaglig samarbeid innebærer. Som nevnt over viser resultatene fra spørreundersøkelsen vår at der føringer og forventninger er positivt forbundet med opplevelsen av tverrfaglig samarbeid, er det nettopp når føringene virker «gjennom» etablerte rutiner og felles møtearenaer.

Funnene fra fokusgruppene viser også at selv om medarbeidere opplever at det er forventninger og føringer for tverrfaglig samarbeid i bydelene, oppfatter de at det er mindre tydelige føringer for *hvordan* tjenestene skal samarbeide på tvers. Gode mål for tverrfaglig samarbeid, har vi nevnt tidligere, og videre er operasjonaliseringer av mål for tverrfaglig samhandling ned i rutiner og

retningslinjer som er tydelig formidlet ut i tjenestene sammen med eksplisitte forventninger om etterlevelse, tiltak som vil kunne bidra til å øke sannsynligheten for at praksis stemmer overens med de felles målene. Våre undersøkelser har vist at det eksisterer ulike rutiner og «handlingsstier» for tverrfaglig samarbeid i bydelene, og at disse oppleves som nyttige når de benyttes.

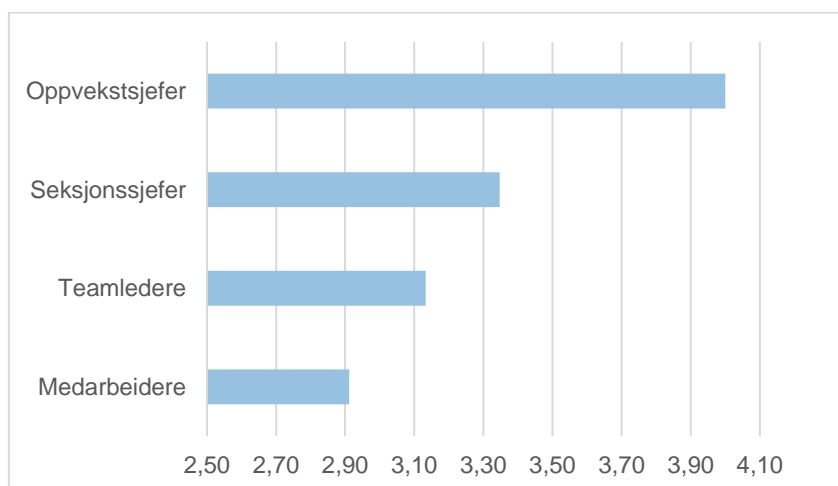
Kartleggingen av opplevelse av rutiner og samarbeidsarenaer for tverrfaglig samarbeid er satt sammen av vurderinger av litt ulike aspekter, gjenspeilet i spørsmålene under:

I hvilken grad opplever du at

- ▶ *det tverrfaglige samarbeidet i bydelen er formalisert gjennom rutiner eller standarder?*
- ▶ *det eksisterer hensiktsmessige møtearenaer på tvers av tjenestene i bydelen?*
- ▶ *du har et tydelig mandat til å delta i samarbeid med andre tjenester i bydelen?*

Resultatene viser at rutiner og samarbeidsarenaer samlet sett har en gjennomsnittsskåre på 3,01. Når det gjelder svarfordelingen opplevde 29 % av deltakerne at det i stor eller svært stor grad er etablert formaliserte samarbeidsarenaer med tydelige mandat, omtrent halvparten (47 %) opplevde at dette i verken i stor eller liten grad er etablert (middels skårer), mens ca 1/4 (24 %) opplevde at dette i liten eller svært grad er etablert (lave skårer).

Figur 14. Opplevelse av rutiner og samarbeidsarenaer for tverrfaglig samarbeid (pr stillingsnivå)

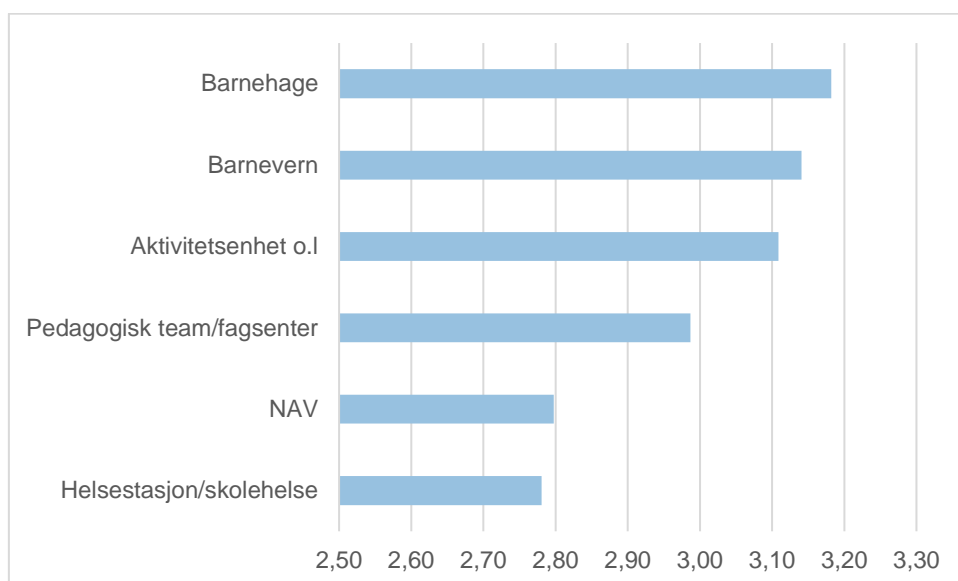


Analysene viser at det er forholdsvis store og systematiske forskjeller i hvordan ulike stillingsnivåer opplever klarhet i rutiner og samarbeidsarenaer for tverrfaglig samarbeid. Ikke overraskende opplever særlig oppvekstsjefer og seksjonssjefer, og til dels også teamledere at rutiner og samarbeidsarenaer i større grad er etablert og har tydelige mandater enn det medarbeidere gjør.

Det er også enkelte forskjeller i opplevelsen av rutiner og samarbeidsarenaer mellom de ulike tjenesteområdene, hvor NAV og Helsestasjon/skolehelse opplever rutiner og samarbeidsarenaer som i mindre grad etablerte og mer uklare enn de andre tjenesteområdene, og særlig i mindre grad enn Barnevern og Barnehager. Se figur 15 under.

Vi finner imidlertid ingen signifikante forskjeller mellom bydelene.

Figur 15. Opplevelse av rutiner og samarbeidsarenaer for tverrfaglig samarbeid (pr tjeneste)



Rutiner og samarbeidsarenaer ser ut til å være vesentlig dersom en skal lykkes med tverrfaglig samarbeid. Dette fremgår av spørreundersøkelsen, det blir bekreftet i fokusgruppene, og det samsvarer også godt med annen forskning på feltet.

Medarbeiderne i bydelene opplever som vi har nevnt, at det eksisterer ulike rutiner for tverrfaglig samarbeid, men de opplever samtidig i noen grad at samarbeidet på tvers av tjenestene innenfor oppvekst kan være personavhengig, og at de rutinene som finnes ikke synes å være i tilstrekkelig kjent i organisasjonen til at de blir benyttet i praksis. Vi er enig med medarbeiderne i at formaliserte og klare rutiner kan bidra til å gjøre samarbeidet mer strukturert og mindre personavhengig. Rutinene gir trygghet og forutsigbarhet ved at man vet hvor man skal henvende seg og hva man skal gjøre i bestemte situasjoner. Samtidig er en avhengig av at rutinene er godt kjent og benyttes likt på tvers av tjenestene dersom de skal bidra til god samhandling. Felles møtearenaer kan bidra til at rutiner blir benyttet likt og gjort kjent på tvers av tjenestene.

Når det gjelder felles møtearenaer blir dette også trukket frem som sentralt for tverrfaglig samarbeid i forskning. Resultater i andre undersøkelser viser blant annet at felles møtearenaer bidrar til å fremme samhandling på flere ulike måter. De bidrar for eksempel til å øke kjennskapet til hverandre og hverandres tjenester, de benyttes til felles informasjonsutveksling, og til bedre samarbeid gjennom faglig refleksjon og felles problemløsning¹⁷. Som vi har omtalt tidligere er det etablert en rekke møtearenaer for tverrfaglig samhandling i bydelene, og de ansatte formidler at de opplever at disse er nyttige. Samtidig blir det påpekt at en kan oppleve som ansatt at mandatet en har inn i disse arenaene ikke alltid er tydelig. Flere trekker frem at det med fordel kan være flere møtearenaer på tvers av tjenestene. Ikke minst gjelder dette litt større faglige samlinger der overordnede prioriteringer, strategier og forventninger til det tverrfaglige arbeidet er tema. I forlengelsen av dette blir det også pekt på at oppfølging av saker og initiativer som blir presentert på slike møter i dag, bør følges opp bedre i etterkant og mellom møter, slik at de ansatte opplever at felles satsinger og utviklingsarbeid er del av helhetlige strukturer som skal prioriteres i daglig arbeid.

Til tross fort at medarbeidere i oppveksttjenestene i de fire bydelene mener at alle bydelene har forbedringspotensial når det gjelder struktureringen og formaliseringen av det tverrfaglige samarbeidet, er de samtidig opptatt av å formidle at de opplever at tjenestene i forholdsvis stor

¹⁷ Winsvold (2011); Kaurstad mfl. (2015)

grad lykkes med det tverrfaglige samarbeidet. Det blir først og fremst pekt på at samarbeidet i enkeltsaker fungerer godt. Det fremkommer at de ansatte på tvers av tjenester oppfatter at det er viktig å samarbeide, at de i forholdsvis stor grad er vant til å samarbeide, og at de tar kontakt med hverandre når de har behov for det, spesielt i krevende enkeltsaker. Utfordringene blir noe større når det gjelder å etablere et mer systematisk samarbeid. En utfordring i arbeidet med å få til mer systematisk samarbeid, er prioritering av tid og ressurser til slikt arbeid.

4.2 Prioritering av tid og ressurser

Etablering, forankring og oppfølging av strukturene for et tverrfaglig samarbeid, forutsetter prioritering av ressurser samt at det settes av tilstrekkelig tid til å jobbe med denne typen oppgaver og til å utvikle og holde strukturene ved like. Alle kommunale tjenester som tilbyr tjenester til barn, unge og deres familier har høye arbeidskrav til sine ansatte. Flere av tjenestene som inngår i denne analysen har for eksempel krav til saksbehandling som skal gjennomføres innenfor fastlagte frister kombinert med forventninger om å jobbe systemrettet og tverrfaglig. Det er ledelsen som er ansvarlig for å tydeliggjøre prioriteringene i tjenestene, og andre undersøkelser viser at når tiden er knapp kan det oppleves vanskelig å prioritere tverrfaglig samarbeid, spesielt det som ikke omhandler samarbeid i konkrete enkeltsaker¹⁸.

I vår undersøkelse er nettopp denne prioriteringen av ressurser en faktor som ser ut til å henge sammen med opplevd måloppnåelse innenfor tverrfaglig samarbeid, om enn indirekte. Dette blir også understreket både fra ansatte og ledere som har deltatt i fokusgruppene. Særlig medarbeidere opplever at i tilfeller der det settes av tid til det tverrfaglige samarbeidet, slik at dette fremstår som en tydelig prioritering i arbeidshverdagen, bidrar dette til å bedre samarbeidet.

I spørreundersøkelsen har vi kartlagt opplevelsen av prioritering av ressurser i form av tid satt av til tverrfaglig samarbeid ved hjelp av spørsmålet under:

I hvilken grad opplever du at tjenesten din har avsatt tilstrekkelig tid til å delta i samarbeid med andre tjenester?

Resultatene viser at prioritering av tid til samarbeid samlet sett har en gjennomsnittsskåre på 3,06. Når det gjelder svarfordelingen opplevde 26 % av informantene at det i stor eller svært stor grad er satt av tilstrekkelig med tid til tverrfaglig samarbeid, 37 % opplevde at det i verken i stor eller liten grad er satt av tilstrekkelig tid (middels skårer), mens 34 % opplevde at det i liten eller svært grad er satt av tilstrekkelig med tid (lave skårer).

Analysene viser at det er forholdsvis tydelige og systematiske forskjeller i hvordan ulike stillingsnivåer opplever prioritering av tid til tverrfaglig samarbeid. Ikke overraskende opplever oppvekstsjefer og seksjonssjefer at det i betydelig større grad er satt av tilstrekkelig med tid til tverrfaglig samarbeid enn det medarbeidere gjør (se figur 16 på neste side). Det er imidlertid interessant at det ikke er vesentlige forskjeller mellom hvordan teamledere og medarbeidere opplever dette.

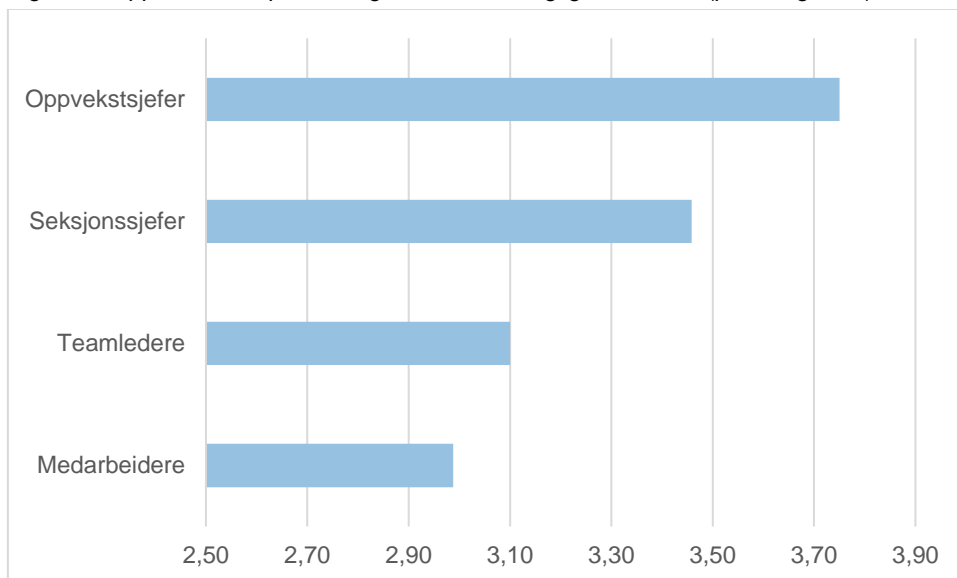
Det er også signifikante forskjeller i opplevelsen av prioritering av tid til samarbeid mellom de ulike tjenesteområdene, hvor barnehager i vesentlig mindre grad enn de andre tjenestene opplever at det er satt av tilstrekkelig med tid (se figur 17 på neste side). Vi finner imidlertid ingen signifikante forskjeller mellom bydelene når det gjelder prioritering av tid til tverrfaglig samarbeid.

En annen form for prioritering av tverrfaglig samarbeid omhandler det økonomiske aspektet. Finansieringssystemer og økonomi kan være til hinder for tverrsektorielt samarbeid. For det første kan begrensede økonomiske rammer, og dermed kapasiteten i de enkelte tjenestene, påvirke muligheten og viljen til å bruke ressurser på samarbeid. Forskjellige incentiveffekter i ulike

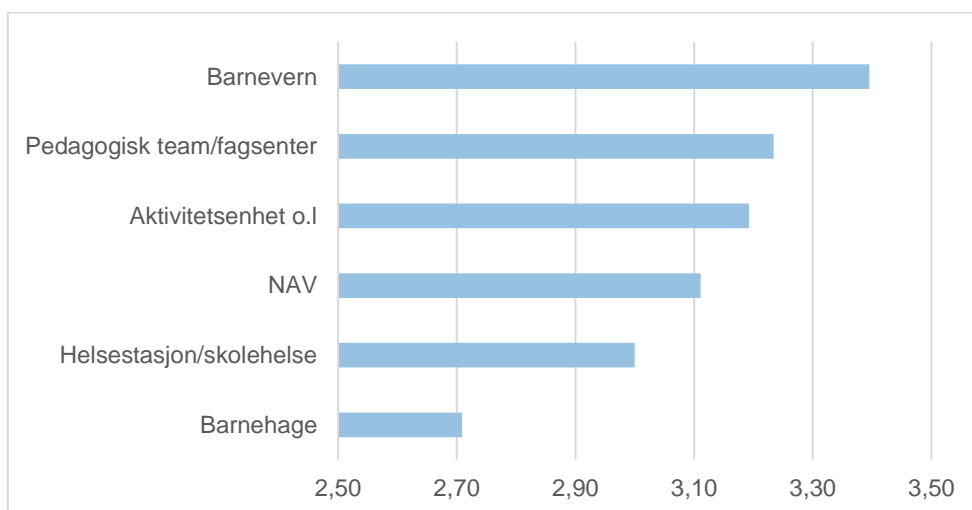
¹⁸ Winsvold (2011); Kaurstad mfl. (2015)

finansieringssystemer, samt delt finansieringsansvar, kan i noen tilfeller påvirke viljen til samarbeid negativt¹⁹. Dette blir også bekreftet i noen grad i fokusgruppeintervjuene. Det er ikke slik at finansieringssystemene blir trukket frem som sentrale barrierer for samarbeidet, men det blir påpekt at det i enkelte tilfeller kan være mer utfordrende å samarbeide når det får budsjettmessige konsekvenser.

Figur 16. Opplevelse av prioritering av tid til tverrfaglig samarbeid (pr stillingsnivå)



Figur 17. Opplevelse av prioritering av tid til tverrfaglig samarbeid (pr tjeneste)



4.3 Felles kompetanseheving og utnyttelse av kompetanse, og kunnskap om andre tjenester

Flere av hovedfunnene i rapporten til Møreforskning peker på betydningen av satsning på felles kompetanseutvikling på tvers av tjenestene, samt at tjenestene har god kjennskap til hverandre.

¹⁹ NOU 2009:22 (2009)

I denne rapporten har vi forsøkt å belyse disse to faktorene, *felles kompetanseheving og utnyttelse av kompetanse*, samt *kunnskap om andre tjenester*, både gjennom data fra spørreundersøkelsen og gjennom data fra fokusgruppene med ledere og medarbeidere.

Felles kompetanseheving og utnyttelse av kompetanse ble i spørreundersøkelsen kartlagt gjennom disse spørsmålene

- ▶ *I hvilken grad opplever du at bydelen legger til rette for å utnytte kompetanse på tvers av tjenestene?*
- ▶ *I hvilken grad opplever du at bydelen prioriterer/legger til rette for felles kompetanseheving på tvers av tjenester? (at dere samles på tvers av tjenester for å utveksle kunnskap og kompetanse om hverandre)?*

Kunnskap om andre tjenester ble kartlagt gjennom disse spørsmålene:

- ▶ *I hvilken grad opplever du at du har tilstrekkelig kunnskap om andre tjenester på oppvekstsiden i bydelen?*
- ▶ *I hvilken grad opplever du at de andre tjenestene innen oppvekst i bydelen har tilstrekkelig kunnskap om tjenesten du arbeider i?*

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet viste de statistiske analysene at disse to faktorene er direkte forbundet med opplevd måloppnåelse for det tverrfaglige samarbeidet.

Resultatene viser at felles kompetanseheving og utnyttelse av kompetanse har en gjennomsnittsskåre på 3,0. Når det gjelder svarfordelingen opplevde 25 % av deltakerne at det i stor eller svært stor grad er lagt til rette for felles kompetanseheving og kompetanseutnyttelse, 36 % opplevde at det i verken i stor eller liten grad legges til rette for dette (middels skårer), mens 33 % opplevde at det legges til rette for dette i liten eller svært grad (lave skårer).

Et interessant funn er at det for denne faktoren kun er små forskjeller mellom de ulike stillingsnivåene, mellom tjenesteområdene, og mellom bydelene. Disse forskjellene er for små til at vi kan si at de er systematiske. Med andre ord ser det ut til at felles kompetanseheving og kompetanseutnyttelse oppfattes som å være på tilsvarende nivå i gjennomsnitt uavhengig av om man er leder eller medarbeider, om man arbeider i barnevern eller barnehage, og man arbeider i Bjerke eller Grorud.

Funnene fra fokusgruppene viser at lederne oppfatter at felles kompetanseheving er svært viktig for det tverrfaglige samarbeidet fordi det bidrar til felles kunnskap, metode, språk og tankesett som er det som kan beskrives som næringsgrunnlaget for en felles kultur. Felles kompetanseheving bidrar til at det blir lettere å ta kontakt på tvers av tjenestene, og etablerer gode relasjoner over tid, noe som igjen fører til at tjenestene i større grad lykkes med å forstå og anerkjenner andres kompetanse og utnytte den.

Lederne beskriver at det finnes flere gode eksempler på vellykket kompetanseheving på tvers av tjenestene som blant annet: felles kompetanseheving med RVTS Øst og ICDP og PMTO, barnesamtalen og COS-P som felles metodeverk. Lederne peker imidlertid på at en gjennomgående utfordring er å ha tilstrekkelig oversikt over hvilken kompetanse de andre tjenestene innehar.

Medarbeiderne er i likhet med lederne opptatt av viktigheten av å ha et felles faglig språk, felles faglig plattform og gjensidig forståelse. Det er enighet blant medarbeiderne om at felles kompetanseheving på tvers av tjenestene er et viktig og effektivt virkemiddel for å få til dette. Medarbeiderne trekker gjennomgående frem RVTS-kursene om vold og traumer som gode og formålstjenlige eksempler på felles kompetanseheving, og er opptatt av at slike initiativ bør være hyppige og mer systematiske. Et tilbakevendende tema blant medarbeiderne er at iverksetting av felles kompetansehevingstiltak i for stor grad oppleves som tilfeldig og sporadisk, og at det kan

være vanskelig å se en rød tråd i hvordan tiltakene henger sammen, og hvordan de skal implementeres i hverdagens samarbeid. Eksempler som trekkes frem her er fagdager som mange mener ikke gjennomføres systematisk nok og som ikke følges opp i tilstrekkelig grad i etterkant.

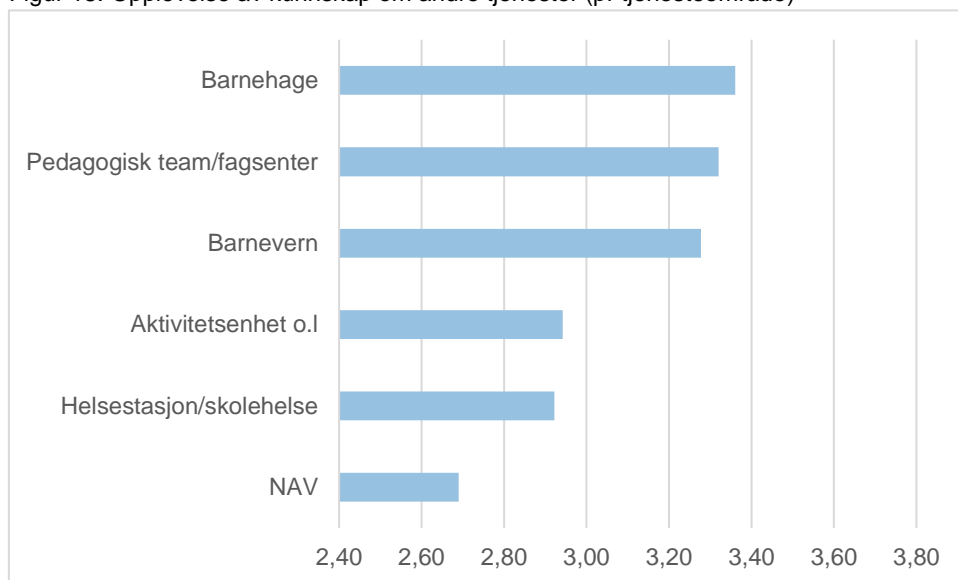
Det er også tydelig at medarbeiderne opplever at lederne har ulik tilnærming til felles kompetanseheving. Medarbeiderne etterlyser mer initiativ og tydeligere oppfølging av kompetanseheving og andre tiltak. Det er en forventning at lederne sikrer at ny praksis etableres og ny kompetanse eller nye metoder faktisk tas i bruk i tjenestene og i det tverrfaglige samarbeidet.

Samlet sett peker funnene fra spørreundersøkelsen og fokusgruppene på at ledere og medarbeidere er enige om betydningen av felles kompetanseheving for kunnskap om andre tjenester og som grunnlag for samarbeidskultur. De beskriver også at det finnes gode eksempler på felles kompetanseheving. I tillegg peker særlig medarbeiderne på at det er et betydelig forbedringspotensial når det gjelder å ha en systematisk tilnærming til felles kompetanseheving.

Når det gjelder kunnskap om andre tjenester viser resultatene en gjennomsnittsskåre på 3,1, og en nokså annen svarfordeling: Ca halvparten (49 %) av deltakerne opplevde at de i stor eller svært stor grad har tilstrekkelig kunnskap om andre tjenester og vice versa, en fjerdedel (25 %) opplevde de i verken i stor eller liten grad har denne kunnskapen om andre tjenester og vice versa (middels skårer), mens en knapp fjerdedel (24%) opplevde at de i liten eller svært liten grad har denne kunnskapen om andre tjenester eller vice versa (lave skårer). Det er med andre ord en langt større andel som har en positiv opplevelse, og en mindre andel som har en negativ opplevelse av kunnskap om andre tjenester enn av felleskompetanseheving og utnyttelse av kompetanse.

Et interessant funn er at vi for denne faktoren finner systematiske forskjeller mellom tjenesteområdene, hvor ansatte i Barnevern, Barnehager, Pedagogisk fagteam/fagsenter rapporterer å ha større kunnskap om andre tjenester og vice versa enn Aktivitetsenheten o.l., Helsestasjon/skolehelsetjenesten, og NAV (se figur 18 under).

Figur 18. Opplevelse av kunnskap om andre tjenester (pr tjenesteområde)



Vi fant for øvrig ingen systematiske forskjeller mellom stillingsnivåene eller mellom bydelene for denne faktoren.

Funnene fra fokusgruppene viser at lederne er opptatt av å øke kunnskapen om andre tjenester. Lederne understreker at de må være opptatt av, og være gode rollemodeller med tanke på å:

- ▶ være nysgjerrige på de andre tjenestene, hvordan de jobber og tenker, og invitere andre inn i egen tjeneste og besøke hverandre, både for å lære om hverandres tjenester og metodikk, men også for å se hverandre
- ▶ ta initiativ til tverrfaglige møter med alle ansatte både for gjensidig informasjon men også praktisk jobbing.
- ▶ etablere kunnskap om hverandres tjenester, noe som er en forutsetning for å kunne utnytte kompetansen på tvers
- ▶ etterspørre andres perspektiv og oppfordre medarbeidere til å innhente synspunkter og vurderinger fra samarbeidspartnere

Flere ledere peker på at det er en utfordring er at det ikke finnes ikke en god nok oversikt over alle tjenester, prosjekter, satsninger, frivillige organisasjoner, mv., i bydelen. Det er ikke lagt godt nok til rette for at den enkelte skal kunne opparbeide seg oversikt over dette. Flere av bydelene lager imidlertid oversikt over alle tjenestenes tiltak, og i bydel Bjerke utvikles det en egen app «Unge Bjerke», skal dekke dette behovet.

Medarbeiderne opplever at de burde hatt enda bedre kjennskap til de øvrige tjenestene. Spesielt er det NAV og barneverntjenesten de øvrige opplever at de har minst kunnskap om. Med hensyn til barneverntjenesten er det et gjennomgående ønske fra de øvrige virksomhetene om økt samarbeid samt å få bedre innsikt i hvordan de jobber og prioriterer. Utfordringene i samarbeidet med barneverntjenesten handler i stor grad om forhold knyttet til taushetsplikten og praktisering av denne og ikke minst om bruk av samtykke som informantene har varierende erfaringer med.

Det er hensynet til brukerne som gjør god kjennskap til hverandre så viktig. Det ene er at man må koordinere innsatsen mot brukerne. Det andre er at man må kunne bidra med pålitelig informasjon. Medarbeiderne opplever at det er mange misforståelser omkring hva de ulike tjenestene tilbyr, og hva de gjør. Og videre at mange brukere er svært bekymret for barnevernet.

Medarbeiderne beskriver også, i likhet med sine ledere, at det er vanlig at tjenestene besøker hverandre og blir kjent med hverandre og utveksler informasjon, men at denne kontakten ofte blir for usystematisk og tilfeldig. Det finnes flere gode eksempler på godt samarbeid og regelmessige møter eksempelvis mellom barnevern og barnehager, NAV og helsestasjonene, og det samme gjelder tverrfaglige møtearenaer mellom tjenestene. Det er imidlertid stor variasjon: Noen steder fungerer dette bra, mens andre steder synes det vanskelig å få dette til.

En del medarbeidere nevner ansvarsgrupper i forbindelse med temaet kunnskap om andre tjenester. Flere stiller spørsmål ved om man har tilstrekkelig kjennskap til hverandres arbeidsmetoder når man skal samhandle rundt og med brukerne på denne arenaen. Det uttrykkes også usikkerhet knyttet til hvilket mandat den enkelte stiller med i møtene. Flere tar til orde for at det er hensiktsmessig å samhandle i forkant av møtet for at møtet skal bli best mulig og for å ha en felles strategi.

4.4 Tverrfaglig samarbeidskultur

I denne rapporten belyser vi tverrfaglig samarbeidskultur gjennom data fra spørreundersøkelsen og gjennom data fra fokusgruppene med ledere og medarbeidere.

I spørreundersøkelsen ble tverrfaglig samarbeidskultur kartlagt gjennom indikatorene vist i tabell 2 på neste side. Disse indikatorene er basert på forskning på samarbeidskultur og

samhandlingskultur på oppvekstfeltet²⁰ og på studier av samarbeidskultur på tvers av ulike sektorer²¹.

De statistiske analysene viste at tverrfaglig samarbeidskultur er direkte forbundet med opplevd måloppnåelse for det tverrfaglige samarbeidet. Tverrfaglig samarbeidskultur har en gjennomsnittsskåre på 3,8, noe som er betydelig høyere enn for de øvrige faktorene som er omtalt i dette kapitlet. Når det gjelder svarfordelingen opplevde hele 70 % av deltakerne at det i stor eller svært stor grad eksisterer en tverrfaglig samarbeidskultur mellom tjenestene, omtrent en fjerdedel (23 %) opplevde at det i verken i stor eller liten grad eksisterer en samarbeidskultur (middels skårer), mens kun 5 % opplevde at det i liten eller svært liten grad eksisterer en tverrfaglig samarbeidskultur mellom tjenestene.

Videre analyser viser at det ikke er systematiske forskjeller mellom tjenesteområdene eller bydelene, men at seksjonssjefene har en noe mer positiv opplevelse enn de andre stillingsnivåene, og særlig teamledere og medarbeidere. Se figur 19 under.

De øverste ledernivåene har med andre ord også på dette området en mer positiv opplevelse enn teamleder og medarbeidernivåene. Vi kommer tilbake til dette resultatet i forbindelse med drøftingen av funnene fra fokusgruppene.

Samlet sett peker resultatene på at det store flertallet av deltakerne i undersøkelsen har en klar opplevelse at det eksisterer en forholdsvis god samarbeidskultur mellom oppveksttjenestene i de ulike bydelene, og at denne kulturen eksisterer på tvers av tjenesteområdene.

Tabell 2. Indikatorer på tverrfaglig samarbeidskultur i spørreundersøkelsen

Tverrfaglig samarbeidskultur – spørsmål fra spørreundersøkelsen
Hos oss samarbeider vi i stor grad på tvers av tjenestene
Hos oss er vi opptatt av å opprettholde et godt samarbeidsklima på tvers av tjenestene
Hos oss er det gjensidig tillit og respekt mellom tjenestene i bydelen
Hos oss er vi opptatt av å støtte kolleger i andre tjenester
Hos oss er vi opptatt av å dele kunnskap og erfaringer på tvers av tjenestene
Hos oss har vi et helhetsperspektiv på bydelens tjenester
Hos oss legger vi vekt på å finne gode og helhetlige løsninger på brukerens behov
Hos oss prøver vi å finne nye løsninger når vi ikke lykkes med det tverrfaglige samarbeidet
Hos oss diskuterer jevnlig om hvordan vi kan forbedre det tverrfaglige samarbeidet
Hos oss er vi opptatt av å prøve ut nye måter å organisere det tverrfaglige samarbeidet på

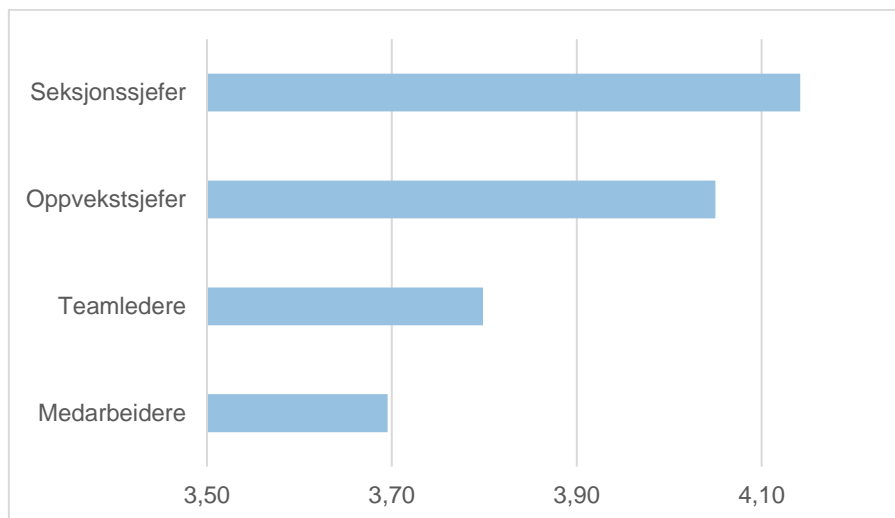
Samtidig nyanseres og konkretiseres disse resultatene av funnene fra fokusgruppene. Lederne beskriver i fokusgruppene at det generelt er en forholdsvis god samarbeidskultur på ledernivå, men at det kan være utfordrende å videreføre denne gode samarbeidskulturen nedover i

²⁰ Kaurstad mfl. (2015)

²¹ Cameron og Quinn (2013) og Hartnell mfl. (2011)

organisasjonen. Funnene våre viser at uenighet og konflikter mellom enkeltpersoner på tvers av tjenestene kan få negative konsekvenser for samarbeidskulturen om de ikke håndteres, fordi de bidrar til å bekrefte eventuelle fordommer tjenestene kan ha om hverandre, og til å skape større avstand.

Figur 19. Opplevelse av tverrfaglig samarbeidskultur (pr stillingsnivå)



Lederne beskriver hvordan de kontinuerlig jobber med å bygge en god tverrfaglig samarbeidskultur gjennom å:

- ▶ Setter tverrfaglig samarbeid på agendaen og formidle at det skal prioriteres
- ▶ Jobber med å skape et godt internt samarbeid på ledernivå, gjennom tett kontakt og hyppige møter, og hvor formålet er at dette skal danne grunnlag for en god samarbeidskultur nedover i organisasjonen
- ▶ Formidler gode historier om og fremsnakke de andre tjenestene – og slå ned på og motarbeide negativt snakk om andre tjenester
- ▶ Koordinerer på tvers av tjenester og koble folk sammen
- ▶ Overfører sin oversikt over og kunnskap om andre tjenester nedover i organisasjonen
- ▶ Oppmuntrer sine medarbeidere til å ha lav terskel for å ta kontakt

Medarbeiderne beskriver på sin side at det i all hovedsak eksisterer en positiv tverrfaglig samarbeidskultur. De peker på at viktige forutsetninger for at en slik kultur skal «vokse og utvikle seg» er:

- ▶ Ledere som er opptatt av samarbeid og har en god relasjon til andre virksomheter
- ▶ Ledere som er opptatt av sine medarbeidere og lytter til dem
- ▶ At man jobber langsiktig og har fokus på det samme over tid
- ▶ At man er trygg på egen kompetanse og har trygghet på egen arbeidsplass
- ▶ At alle snakker godt om hverandre - fremsnakking, både internt og overfor brukerne

I følge medarbeiderne er de største barrierene for en god tverrfaglig samarbeidskultur:

- ▶ «Nedsnakking» av andre tjenester: eksempelvis at man «truer» med andre tjenester (som barnevernet)
- ▶ At rutinene mangler eller ikke følges opp
- ▶ Ressursknapphet som kan føre til at man prioriterer egne aktiviteter fremfor samarbeid
- ▶ Når det oppstår uenighet om hvem som har ansvar eller hvem som skal ta regningen

4.5 Barrierer

I spørreundersøkelsen kartla vi også ledernes og medarbeidernes opplevelser av hva de vurderer som de viktigste barrierene mot et godt tverrfaglig samarbeid.

Vi kartla dette gjennom å liste opp 15 barrierer som forskning og tilsvarende undersøkelser som denne har funnet utgjør viktige barrierer mot samarbeid, og be deltakerne velge de tre viktigste. Funnene våre som fremkommer i figur 20 på neste side, viser at de to hyppigste valgte barrierene mot tverrfaglig samarbeid var:

- ▶ Mangel på kunnskap om hverandres tjenester (62 %)
- ▶ Manglende prioritering av ressurser (54 %)

Videre analyser viser at mangel på kunnskap om hverandres tjenester og manglende prioritering av ressurser i all hovedsak oppleves som de viktigste barrierene på tvers av bydeler, tjenesteområder og stillingsnivåer. Samtidig er det en viss variasjon i opplevelser av barrierer knyttet til bydel, tjeneste, og stillingsnivå.

Figur 20. Opplevde barrierer mot tverrfaglig samarbeid (velg tre viktigste)



4.6 Oppsummering av hovedfunn

Oppsummert viser undersøkelsene våre at det samarbeides mye på tvers av tjenester i de fire bydelene. Det samarbeides mest i enkeltsaker, og medarbeidere er vant til å samarbeide, og opplever at det er enkelt å ta kontakt med andre tjenester. Samtidig blir det påpekt at det er utfordringer når det gjelder å få samarbeidet til å fungere godt på systemnivå. Dette henger sammen med flere ulike faktorer. Styrende dokumenter fra bydelene viser at det blir lagt føringer for at en skal samarbeide på tvers i oppveksttjenestene og det oppleves også som det er føringer for dette blant medarbeidere. Men samtidig er det ikke like tydelig hvordan en skal samarbeide på tvers. Våre undersøkelser har vist at rutiner og møtearenaer er viktige faktorer for å lykkes med tverrfaglig samarbeid. Og selv om undersøkelsene våre viser at det finnes en rekke ulike rutiner, er det ikke nødvendigvis slik at disse er tilstrekkelig godt kjent eller benyttes i praksis i arbeidet i bydelene.

Vi mener det er gode forutsetninger i bydelene for å jobbe med å videreutvikle, og gjøre kjent, de rutinene og handlingsstiene som finnes for tverrfaglig samarbeid. I våre undersøkelser er lederne gjennomgående mer positive til hvordan de eksisterende rutinene fungerer enn medarbeiderne, og dette kan være et signal om at det er behov for tydeligere informasjon og kommunikasjon ut i tjenestene knyttet til dette. Det å benytte noen av de eksisterende, felles møtearenaene til slikt arbeid kan være hensiktsmessig. Undersøkelsene våre har vist at det finnes en rekke ulike møtearenaer, men på samme måte som med rutinene, er det varierende hvordan og i hvilket omfang møtearenaene benyttes.

Skal bydelene lykkes enda bedre med samarbeid på systemnivå, forutsetter dette også at det er tilstrekkelig tid i tjenestene til å jobbe med dette, og det vil kreve tydelige prioriteringer. Tjenester innenfor oppvekstfeltet har som regel en rekke oppgaver som er lovpålagte, og som går på oppfølging av enkeltsaker. Det kan være utfordrende å sette av tid til å prioritere systemarbeid, som ikke alltid oppleves som et direkte arbeidskrav som skal gjennomføres. Det etterlyses bistand fra ledelsen i større grad knyttet til denne prioriteringen.

Våre resultater sett under ett viser at det foregår mye samarbeid i praksis innenfor oppvekstfeltet i bydelene, aller mest i enkeltsaker. Det er noen utfordringer knyttet til å få samarbeidet bedre til på systemnivå, og når det gjelder å formalisere og strukturere det samarbeidet som foregår.

Faktorer som ser ut til å fremme samarbeid i bydelene er:

- ▶ tydelige føringer for samarbeid
- ▶ prioritering av tid til samarbeid
- ▶ felles rutiner og møtearenaer på tvers av tjenestene
- ▶ felles kompetanseheving og utnyttelse av ressurser
- ▶ kunnskap om hverandres tjenester
- ▶ tverrfaglig samarbeidskultur.

Tilsvarende er det når dette ikke fungerer en opplever barrierene for samarbeid, og samarbeidet løper en risiko for å bli sårbart, ustrukturert og varierende, og for avhengig av enkeltpersoner.

5 Hvordan påvirker tverrfaglig ledelse det tverrfaglige samarbeidet, og hva gjør ledere som lykkes?

5.1 Problemstillingene

I denne delen av rapporten vil ta for oss to relaterte problemstillinger knyttet til ledelse av det tverrfaglige samarbeidet på oppvekstfeltet:

- ▶ *Hvordan påvirker lederen (forstått som nærmeste leder) det tverrfaglige samarbeidet?*
- ▶ *Hvilken atferd og kompetanse har ledere som lykkes med det tverrfaglige samarbeidet?*

I det følgende vil vi først redegjøre for hva forsknings- og faglitteraturen forteller oss om disse problemstillingene, og deretter beskrive en modell for tverrfaglig ledelse vi har utviklet på basis av denne kunnskapen, og som ligger til grunn for vårt forsøke på å belyse de to problemstillingene.

5.2 Teoretisk bakteppe

I dette prosjektet har vi basert oss på forskningsbasert kunnskap fra tre hovedkilder:

1. Forskning på tverrfaglig samarbeid og ledelse innen oppvekstfeltet i norske kommuner
2. Forskning på samarbeid og tverrfaglig samarbeid
3. Forskning på hva som utgjør effektiv ledelse på tvers av organisatoriske settinger

God tverrfaglig ledelse er en helt sentral forutsetning for at en skal lykkes med tverrfaglig samhandling innenfor tjenester til barn og unge. Tverrsektoriell samhandling krever mer enn samhandling og samarbeid i ordinær linje i en organisasjon fordi den ofte går på tvers av ordinære mål- og rapporteringslinjer, og har dermed en større risiko for ikke å bli prioritert og fulgt opp. Tradisjonell sektor- og tjenesteinndeling med egne budsjetter og andre styrende dokumenter legger ikke alltid godt til rette for å tenke helhetlig rundt tjenestetilbudet. Tvert imot, stiller slike tradisjonelle strukturer større krav til at det etableres rutiner for styring og informasjonsutveksling, og at en har en ledelse som ser behovet for samhandling, iverksetter nødvendige tiltak, skaper felles møtearenaer, satser på felles kompetanseheving, samt ser behovet for å arbeide kontinuerlig med å bygge kultur for samhandling²².

I forskningsrapporten «Trygg oppvekst» har Møreforskning har gjennomført en omfattende studie av satsinger på barn og unge i en rekke norske kommuner, og på basis av funnene sine utviklet et indikatorsett som oppsummerer faktorer som bidrar til å fremme og hemme tverrfaglig samarbeid i denne settingen. Faktorene inkluderer både strukturelle og systemiske forhold, og forhold knyttet til styring, ledelse, kompetanse og organisasjonskultur.

Når det gjelder styring og ledelse finner forskerne i denne studien tre viktige forhold i kommuner som lykkes, og som omhandler tverrfaglig ledelse²³:

²² Holm-Petersen og Buch (2014); Kaurstad mfl. (2015); NOU 2009:2 (2009)

²³ Kaurstad mfl. (2015)

1. Grunnlaget for kommuner som anser seg som foregangskommuner for utsatte barn og unge etableres i kommunens toppledelse, og denne forankringen i ledelsen er avgjørende for utfallet.
2. I disse kommunene hadde de overordnede ledernivåene en helt sentral og avgjørende rolle for at alle ansatte på tvers av fagmiljø og etater skulle kunne og ville arbeide mot felles mål, og se nytten i å samarbeide om utsatte barn og unge
3. Ledelsens krav og forventinger og samhandlingskulturen i kommunen virker å være viktigere for god samhandling mellom tjenestene enn bestemte organisatoriske løsninger.
4. Kompetanse i ledelsen og i tjenestene fremmer samhandling, og felles kompetanseheving brukes som grunnlag for samhandling. Et suksesskriterium er villighet til å satse på tilføring og bygging av kompetanse på alle nivå.

I tillegg til forskningslitteraturen, som spesifikt belyser betydningen av ledelse for tverrfaglig samarbeid på oppvekstfeltet, har vi også trukket veksler på generell forskning på sammenhenger mellom ledelse og tverrfaglig samarbeid. Et viktig bidrag i nyere tid som omhandler dette temaet er teorier og studier av såkalt T-ledelse. Berkeley-professor Morten T. Hansen²⁴ som har forsket på samarbeid mellom organisatoriske enheter og avdelinger, viser at godt samarbeid er avhengig av det han kaller T-formede ledere, det vil si ledere som leverer resultater både innen sitt eget ansvarsområde (den vertikale delen av T-en) og gjennom å samarbeide på tvers i selskapet (den horisontale delen av T-en). I følge Hansen er det tre forhold som kan bidra til å utvikle eller stimulere til økt grad av T-ledelse: 1) at man er bevisst på hvem man velger som ledere, 2) hvilken kompetanse man legger vekt på å utvikle i lederutvikling, og 3) og hvilke resultater man etterspør og følger opp lederne på.

I Hansens forskning beskrives følgende sentrale kjennetegn på T-ledere:

- ▶ De er trygge på egen faglighet
- ▶ De respekterer og er nysgjerrige på andre
- ▶ De har et perspektiv ut over egen jobb
- ▶ De prioriterer samarbeid, de bygger nettverk og gode relasjoner
- ▶ De evner å jobbe sammen med ulike personer og i ulike kulturer
- ▶ De er opptatt av kollegaer og kollegastøtte
- ▶ De leverer resultater både oppover og utover
- ▶ De er reflekterte og liker å utvikle seg
- ▶ De er gode til å kommunisere

Den tredje kilden til kunnskap om tverrfaglig ledelse består av generell ledelsesforskning på hva som utgjør effektiv ledelse på tvers av organisatoriske settinger. At ledelse er sentralt for å skape et godt tverrfaglig samarbeid blant tjenester for barn og unge er ikke spesielt oppsiktsvekkende med tanke på at effektiv ledelse regnes som en avgjørende faktor for å skape gode resultater i alle typer organisasjoner. Det er i løpet av de siste 60-70 årene gjennomført en betydelig mengde studier av hva som utgjør effektiv ledelsesatferd. Det er derfor hensiktsmessig å trekke veksler på denne kunnskapen når formålet er å belyse hva som utgjør effektiv eller god ledelsesatferd i en bestemt setting, tverrfaglig samarbeid blant tjenester for barn og unge.

Det som trolig er den mest anerkjente modellen for å kategorisere og beskrive hva som på et generelt nivå utgjør effektiv lederatferd på tvers av nasjonale og organisatoriske settinger er Yukls modell for helhetlig ledelse²⁵. Modellen, illustrert i figur 21 på neste side, synliggjør hvordan man

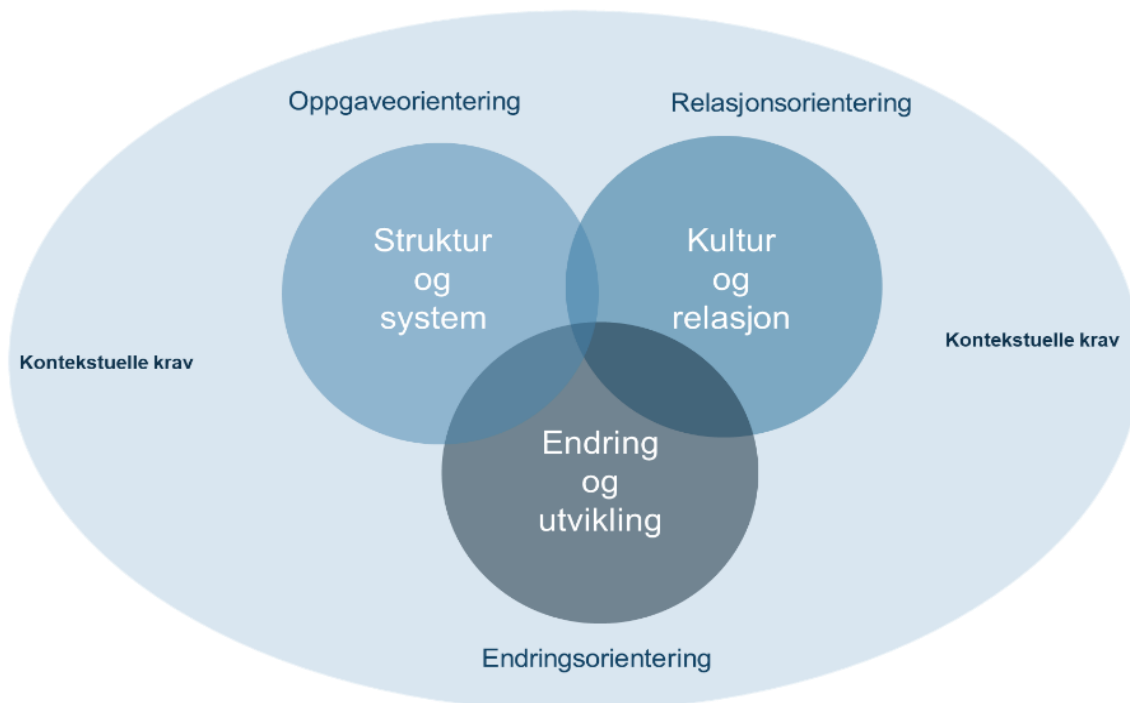
²⁴ Hansen (2013)

²⁵ Yukl (2013)

gjennom sin ledelsesutøvelse kan påvirke struktur og system, kultur og relasjon, samt endring og utvikling gjennom å vektlegge ulike atferder.

Figur 21. Yukls (2013) helhetlige modell for effektiv ledelse

HELHETLIG MODELL FOR LEDERATFERD



22

De ulike ledelsesorienteringene er alle viktige for at det tverrfaglige arbeidet skal ha en tydelig lederforankring. Det er sentralt å sikre at *strukturene og systemene* for det tverrfaglige arbeidet er på plass, og det er et lederansvar å følge opp og kontrollere at det jobbes som forutsatt, at rutiner og retningslinjer, og felles metodikk benyttes. Det er videre lederne som må sikre at det finnes riktige, tilstrekkelige og hensiktsmessige arenaer for å ivareta det tverrfaglige arbeidet. Det er også ledelsen som må sørge for at det iverksettes systematisk kompetanseheving på tvers av tjenestene.

Når det gjelder det *relasjonelle* er det viktig at ledelsen legger til rette for etablering og utvikling av de tverrfaglige relasjonene, både på ledernivå og blant de ansatte. Det er i forlengelsen av dette en viktig lederoppgave å sørge for kommunikasjon og tilstrekkelig informasjon med hensyn til mål og forventninger til det tverrfaglige samarbeidet, og sikre at informasjonen som skal ut, når ut til alle.

Når det gjelder *endring og utvikling* må lederne oppmuntre til nytenkning og legge til rette for kreativ problemløsning. Ledergruppene må jobbe sammen for å sikre at tjenestene utvikler seg i en felles retning.

I dette prosjektet har vi tatt utgangspunkt i Yukls helhetlige modell for effektiv ledelse og brukt denne til å konkretisere tverrfaglig ledelsesatferd på tre områder:

- Oppgaveorientert tverrfaglig ledelse (*administrasjon og styring*)
- Relasjonsorientert tverrfaglig ledelse (*medarbeidere*)
- Endringsorientert tverrfaglig ledelse (*utvikling*)

De konkrete ledelsesatferdene på hver av disse tre områdene er beskrevet i modellen vist i figur 22 på neste side.

Figur 22. En modell for kartlegging av tverrfaglig ledelse

Oppgaveorientering Administrasjon/Styring	Relasjonsorientering Medarbeidere	Endringsorientering Utvikling
<ul style="list-style-type: none"> • Har et helhetsperspektiv på bydelens tjenester • Er opptatt av de andre tjenestenes resultater • Formidler tydelige forventninger om tverrfaglig samarbeid • Prioriterer ressurser (tid) til tverrfaglig samarbeid • Sørger for tydelige rutiner for tverrfaglig samarbeid • Legger til rette for tverrfaglig samarbeid gjennom å etablere møtearenaer, o.l. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppmuntrer medarbeiderne til tverrfaglig samarbeid • Gir medarbeiderne tilstrekkelig myndighet til å samarbeide med andre tjenester • Oppmuntrer medarbeiderne til kunnskapsdeling med andre tjenester • Bygger gode relasjoner til samarbeidspartnere i andre tjenester • Legger til rette for felles kompetanseutvikling • Bidrar til å løse utfordringer i det tverrfaglige samarbeidet 	<ul style="list-style-type: none"> • Snakker positivt om samarbeidet med andre tjenester • Følger med på hva som foregår i andre tjenester • Er interessert i nye tanker og ideer om samarbeid på tvers av tjenestene • Oppmuntrer medarbeiderne til å komme med idéer om videreutvikling av det tverrfaglige samarbeidet • Vektlegger tverrfaglig samarbeid ved rekruttering av nye medarbeidere

5.3 Hva handler tverrfaglig ledelse om?

I dette prosjektet vi har kartlagt oppfatninger om hva tverrfaglig ledelse handler om, og hva som utgjør god tverrfaglig ledelse, basert på data fra fire kilder:

- ▶ Intervjuer og fokusgruppeintervjuer med oppvekstsjefer og seksjonssjefer
- ▶ Fokusgruppeintervjuer med seksjonssjefer og teamledere
- ▶ Fokusgruppeintervjuer med medarbeidere fra de ulike tjenestene
- ▶ En omfattende spørreundersøkelse blant alle ledernivåer og alle medarbeidere
- ▶ re

I det følgende vil vi redegjøre for hva henholdsvis lederne og medarbeiderne er opptatt av når det gjelder tverrfaglig ledelse.

Hva handler tverrfaglig ledelse om ifølge lederne?

I fokusgruppene med oppvekstsjefer og seksjonssjefer diskuterte lederne hva tverrfaglig ledelse består av, og kom frem til at det tverrfaglige samarbeidet er et lederansvar som handler om å:

- ▶ Se på det overordnede behovet i bydelen og definere egen tjenestes plass i dette
- ▶ Forankre og fremme det tverrfaglige perspektivet inn i egen tjeneste
- ▶ Legge til rette for felles møteplasser på tvers slik at det tverrfaglige ivaretas
- ▶ Bygge en kultur for samhandling
- ▶ Rekruttere «riktige» personer

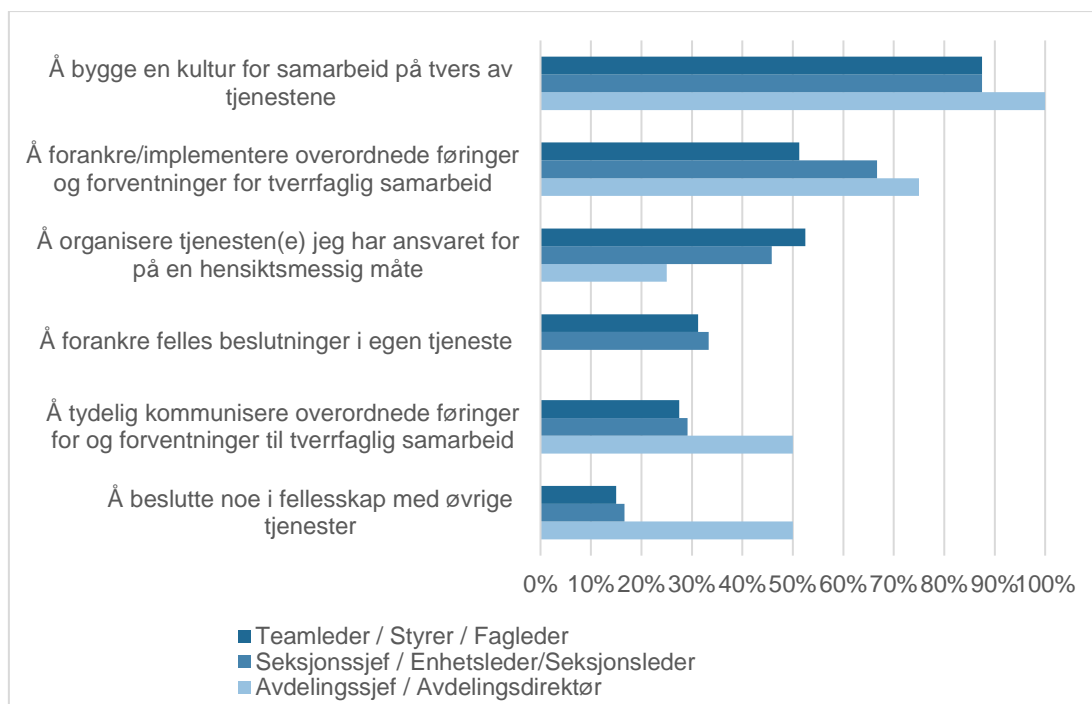
Samlet sett peker funnene fra fokusgruppene på at lederne er opptatt av både forhold knyttet til organisering og forankring (oppgaveorientert ledelse), og til å bygge kultur for tverrfaglig samarbeid (relasjonsorientert ledelse). For å systematisk kartlegge og sammenligne det opplevde lederansvaret for tverrfaglig samarbeid blant alle ledernivåene brukte vi disse funnene som utgangspunkt, og stilte følgende spørsmål i spørreundersøkelsen:

Hva mener du er ditt viktigste ansvar som leder for at dine ansatte skal lykkes med tverrfaglig samarbeid? (kryss av de tre viktigste)

Resultatene som fremkommer av figur 23 på neste side, viser at samtlige ledernivåer oppfatter det å bygge en tverrfaglig samarbeidskultur som det klart viktigste ansvarsområdet. Oppvekstsjeferne oppfatter i større grad enn øvrige ledernivåer at det er viktig å kommunisere tydelig hva som er

overordnede føringer og forventninger, og å beslutte noe i fellesskap med øvrige tjenester. Resultatene viser også at det er en sammenfallende forståelse blant seksjonssjefer og teamledere om hva som er de viktigste ansvarsområdene, men vi ser at en noe høyere andel seksjonssjefer enn teamledere oppfatter at det er viktig å forankre/implementere overordnede føringer og forventninger.

Figur 23. Opplevd ansvar for ledelse av tverrfaglig samarbeid



En nærmere analyse viser at det er små variasjoner i hva ledere i de ulike tjenestene oppfatter som sine viktigste ansvarsområder. Likevel indikerer funnene at Helsestasjon/skolehelsetjenesten skiller seg ut ved at en noe lavere andel oppgir det å bygge tverrfaglig samarbeidskultur som viktig, og en noe høyere andel oppgir å organisere tjenestene man har ansvaret for på en hensiktsmessig måte, som viktige ansvarsområder.

Hva handler tverrfaglig ledelse om ifølge medarbeiderne?

Vi kartla også medarbeidernes syn på oppfatninger om tverrfaglig ledelse gjennom fokusgruppeintervjuer. Her ble medarbeiderne spurt om hva de mener det er viktig at lederne deres gjør for å bidra til å skape et godt tverrfaglig samarbeid.

Hovedfunnene som oppsummeres i tabellen under viser at medarbeiderne vektlegger den oppgaveorienterte ledelsesatferd en for det tverrfaglige samarbeidet. Med andre ord ser det ut til at medarbeiderne er mest opptatt av at lederne skaper klare rammer for det tverrfaglige samarbeidet gjennom å kommunisere tydelige forventninger og målsettinger, sette av ressurser i form av tid, og legge til rette for de praktiske rammene rundt samarbeidet for eksempel gjennom å etablere gode rutiner og samarbeidsarenaer, samt å følge opp samarbeidet.

Det er naturlig å se dette i sammenheng med de øvrige funnene fra undersøkelsen, som tydelig peker på at forbedringspotensialet for det tverrfaglige samarbeidet først og fremst handler om strukturelle forhold som føringer og forventninger, rutiner, prioritering av tid, og systemer for kompetanseutvikling, og i noe mindre grad om utøvelse av ledelse i hverdagen, motivasjon for samarbeid, og tverrfaglig samarbeidskultur.

Til tross for en hovedvekt på forhold knyttet til oppgaveorientert ledelse, vektlegger også medarbeiderne relasjonsorientert ledelsesatferd i noen grad. Den relasjonsorienterte ledelsesatferd som trekkes frem i fokusgruppene handler om at lederne snakker positivt om andre tjenester, at de er tilgjengelige og bidrar med rådgivning og støtte når det oppstår utfordringer i hverdagen, samt at lederne veileder medarbeiderne i utøvelsen av det tverrfaglige samarbeidet. Et forhold som ble påpekt spesielt fra medarbeiderne med hensyn til behov for veiledning i hverdagen, knytter seg til bistand når det gjelder prioriteringer i hverdagen mellom oppgaver det forventes at en gjør innenfor egen enhet, og oppgaver rettet mer mot det tverrfaglige samarbeidet.

Medarbeiderne i fokusgruppene la forholdsvis lite vekt på endringsorientert tverrfaglig ledelsesatferd, men flere ga likevel uttrykk for at de mener det er viktig at lederne har god oversikt over og kunnskap om, de andre tjenestene, og at de videreformidler kunnskapen til medarbeiderne.

I tabellen under har vi oppsummert medarbeidernes oppfatninger av hva tverrfaglig ledelse handler om.

Tabell 3. Hva handler tverrfaglig ledelse om? (sett fra medarbeidernes perspektiv)

Oppgaveorientering	Relasjonsorientering	Endringsorientering
Kommunisere tydelige forventninger	Snakke positivt om andre tjenester	Ha kunnskap om og oversikt over de andre tjenestene og videreformidle denne kunnskapen til sine medarbeidere
Peke ut retning og mål for tverrfaglig samarbeid	Være tilstede der og da og tilgjengelig for å hjelpe når situasjoner oppstår i hverdagen	
Tydelig begrunne samarbeid med hensynet til brukerne	Veilede medarbeiderne – blant annet i prioriteringer av tverrfaglig samarbeid opp mot oppgavene innenfor egen enhet	
Sette av tid og prioritere ressurser til samarbeid		
Ta initiativ til og legge til rette for de praktiske rammene omkring samarbeidet		
Følge opp det tverrfaglige samarbeidet		

Samlet sett viser funnene at det er betydelig overlapp mellom hva ledere og medarbeidere oppfatter at tverrfaglig ledelse handler om. Begge gruppene legger stor vekt på oppgaveorientert ledelse knyttet til målsettinger, organisering og rutiner, de legger en god del vekt på relasjonsorientert ledelse knyttet til å bygge kultur og veilede medarbeidere, men mindre vekt på endringsorientert ledelse. Hovedforskjellen mellom lederes og medarbeideres oppfatninger er at medarbeiderne er enda mer opptatt av betydningen av oppgaveorientert ledelse knyttet til det å

sette mål, prioritere ressurser og legge til rette for samarbeidet, mens lederne legger større vekt enn medarbeiderne på betydningen av å bygge en god tverrfaglig samarbeidskultur.

Fra et faglig ståsted er det noe overraskende at både ledere og medarbeidere legger forholdsvis liten vekt på endringsorientert tverrfaglig ledelsesatferd. Basert på teorier og empiriske studier av hva som utgjør effektiv ledelsesatferd mer generelt er det all grunn til å tro at endringsorientert ledelsesatferd har stor betydning for å stimulere til et velfungerende tverrfaglig samarbeid. Funn fra andre studier av tverrfaglig samarbeid er også med på å underbygge dette²⁶. Disse funnene peker på at det er krevende å finne gode organisatoriske løsninger som legger til rette for samhandling mellom tjenestene på oppvekstfeltet i norske kommuner. I forlengelsen av dette viser også studiene at det ikke er en bestemt organisering som virker å være bedre enn andre, men at nøkkelen til å lykkes ligger i å utforske og prøve ut ulike organisatoriske løsninger ved å drive aktiv endringsledelse gjennom gjentatte omorganiseringer og tilpasninger, for deretter å identifisere den formen for organisering som er best tilpasset de forutsetningene og det utfordringsbildet den enkelte kommune står ovenfor. Det er med andre ord dekning for å argumentere for at endringsorientert ledelsesatferd er viktig for å lykkes med tverrfaglig samarbeid.

For det første dreier endringsorientert ledelse seg om å aktivt forholde seg til, følge med på, og innhente kunnskap om hva som skjer og hva viktige aktører, organisasjoner og lignende i organisasjonens omgivelser foretar seg. Det er derfor interessant at nettopp dette er et aspekt ved tverrfaglig endringsledelse som særlig medarbeiderne la vekt på i fokusgruppene, til tross for at informantene ikke var like opptatt av endringsledelse generelt. Medarbeiderne beskriver betydningen av at lederne har kunnskap om og oversikt over, øvrige tjenester og aktivt videreformidler denne kunnskapen for å stimulere det tverrfaglige samarbeidet.

For det andre er en viktig atferd ved endringsorientert ledelse evnen til å skape og formidle inspirerende og optimistiske bilder av fremtiden, ofte kalt visjoner. For tverrfaglig samarbeid kan dette handle om hvordan denne arbeidsformen kan bidra til å forbedre livskvaliteten og fremtidsutsiktene til sårbare barn og unge. Hvis ledere lykkes med å formidle slike visjoner vil det kunne gjøre tverrfaglig samarbeid mer meningsfylt og viktig, og skape en helt annen type motivasjon for å samarbeide med andre tjenester enn motivasjon knyttet til at tverrfaglig samarbeid er noe man bør og må og har plikt til å drive med. Flere ledere og medarbeidere beskriver riktignok i fokusgruppene at det er viktig for ledere å evne og sette egen tjeneste inn i en større sammenheng, som en del av en helhet, men dette handlet ofte om koordinering av mål, aktiviteter og tjenester i her-og-nå-situasjonen og i mindre grad om hvordan man sammen kan jobbe for å skape en ønskelig fremtid for sårbare barn og unge.

For det tredje er en viktig atferd ved endringsorientert ledelse evnen til å utfordre, videreutvikle og endre det bestående gjennom å stimulere, oppmuntre til og støtte endring og nyskaping. I forbindelse med tverrfaglig samarbeid kan dette dels handle om å forbedre og videreutvikle etablerte systemer, strukturer og rutiner for tverrfaglig samarbeid, men også om å lete etter, og å oppmuntre sine medarbeidere til å utvikle, nye arbeidsmetoder, samarbeidsformer eller prosesser for å i større grad lykkes med det tverrfaglige samarbeidet. Denne ledelsesatferden ble i liten grad beskrevet i fokusgruppene i undersøkelsen.

Hittil i dette kapitlet har vi forsøkt å belyse hva ledere og medarbeidere mener tverrfaglig ledelse handler om, hvilke ansvarsområder det inkluderer, og hva ledere bør gjøre for å utøve god tverrfaglig ledelse. Med andre har vi beskrevet deltakernes oppfatninger av *idealene* for tverrfaglig ledelse eller *ønsket* tverrfaglig ledelse. I det følgende vil vi beskrive nærmere *hvordan* tverrfaglig

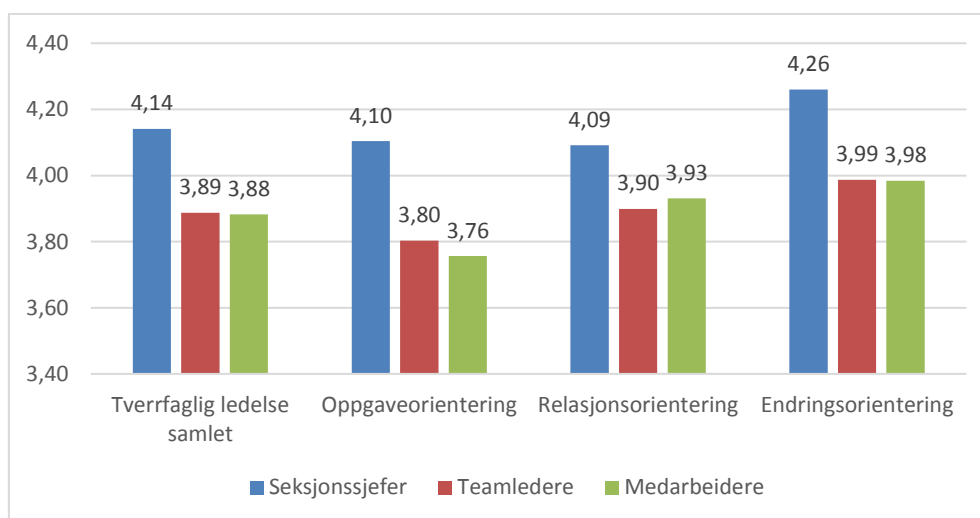
²⁶ Kaurstad mfl. (2015)

ledelse *påvirker* det tverrfaglige samarbeidet, og hva ledere og medarbeiderne opplever at ledere faktisk *gjør* når de lykkes med å bidra til å skape et godt tverrfaglig samarbeid.

5.4 Hvordan påvirker tverrfaglig ledelse det tverrfaglige samarbeidet, og hva *gjør* lederne som lykkes med å bidra til et godt tverrfaglig samarbeid?

Resultatene fra spørreundersøkelsen, som fremgår i figur 24 under, viser at samtlige stillingsnivåer opplever at det utøves forholdsvis stor grad av tverrfaglig ledelsesatferd, både når det gjelder tverrfaglig ledelse samlet sett, og på de ulike områdene oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert tverrfaglig ledelse.

Figur 24: Tverrfaglig ledelsesatferd vurdert av ulike stillingsnivåer



Resultatene viser videre at seksjonssjefer opplever at sine nærmeste ledere (oppvekstsjefene) i noe større grad utviser tverrfaglig ledelsesatferd enn det teamledere og medarbeiderne gjør.

Et interessant funn er at både teamledere og medarbeidere opplever at deres nærmeste leder utviser større grad av tverrfaglig ledelsesatferd på områdene relasjonsorientering (3,90 og 3,93) og endringsorientering (henholdsvis 3,99 og 3,98) enn på området oppgaveorientering (henholdsvis 3,80 og 3,76). Dette gjenspeiles i at det er en større andel av medarbeiderne som gir sin nærmeste leder middels skårer på oppgaveorientering (23 %) enn relasjonsorientering (14 %) og endringsorientering (17 %).

Dette kan tolkes som at respondentene generelt oppfatter at nærmeste leder i noe større grad utøver tverrfaglig ledelse gjennom å oppmuntre til samarbeid, bygge relasjoner med andre tjenester, og følge med på hva som skjer omgivelsene, og i litt mindre grad utviser atferd forbundet med de mer strukturelle aspektene ved tverrfaglig ledelse, som å formidle tydelige forventninger, prioritere ressurser, utarbeide tydelige rutiner for det tverrfaglig samarbeidet, og legge til rette for gode samarbeidsarenaer.

Det som gjør dette funnet interessant er at både ledere og medarbeidere la stor vekt på de oppgaveorienterte aspektene ved tverrfaglig ledelse når de beskrev hva som er de viktigste ansvarsområdene og oppgavene i tverrfaglige ledelse. Det ser med andre ord ut til den ledelsesatferden som vurderes som aller viktigst for at det tverrfaglige samarbeidet skal fungere også er den ledelsesatferden hvor man opplever at det er størst forbedringspotensial.

Dette mønsteret kan ses i sammenheng med øvrige funn fra undersøkelsen, det er et tydelig mønster at både ledere og medarbeiderne har langt mer positive vurderinger av tverrfaglig ledelse og tverrfaglig samarbeidskultur enn strukturelle forhold som føringer og forventninger for tverrfaglig samarbeid, rutiner for tverrfaglig samarbeid, prioritering av tid til tverrfaglig samarbeid, og systemer for kompetanseutvikling.

Analysene viser for øvrig ingen systematiske forskjeller mellom hvordan deltakerne fra de ulike tjenesteområdene eller hvordan de ulike bydelene, opplever tverrfaglig ledelse.

Funnene fra spørreundersøkelsen beskriver i hvilken grad ledere og medarbeidere opplever at det utøves tverrfaglig ledelse, og hvilke former for tverrfaglig ledelsesatferd som utvises. Et viktig relatert spørsmål er hvilke sammenhenger det eventuelt er mellom tverrfaglig ledelse og tverrfaglig samarbeid. Med andre ord: hva ledere helt konkret *gjør* når de lykkes med å bidra til at det tverrfaglige samarbeidet fungerer.

Dette spørsmålet har vi undersøkt gjennom to ulike tilnærminger

- ▶ Statistiske analyser av data fra spørreundersøkelsen for å identifisere potensielle sammenhenger mellom tverrfaglig ledelse og tverrfaglig samarbeid
- ▶ Analyser av data fra fokusgruppene som beskriver ledernes og medarbeiderne opplevelser om hva ledere gjør når de lykkes med å bidra til et godt tverrfaglig samarbeid

I de statistiske analysene av sammenhenger mellom tverrfaglig ledelse og opplevd måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid gjorde vi både analyser av tverrfaglig ledelse samlet sett, og separate analyser av sammenhenger mellom oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert tverrfaglig ledelse. For nærmere detaljer om hvordan vi har gjennomført de statistiske analysene, se beskrivelsen av statistiske analyser i kapittel 7.1.3

Kort oppsummert finner vi i de statistiske analysene at det kun er en *indirekte* positiv sammenheng mellom tverrfaglig ledelse samlet sett og opplevd måloppnåelse: Tverrfaglig ledelse har en positiv statistisk sammenheng med opplevd måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid gjennom at den er forbundet med tverrfaglig samarbeidskultur²⁷.

Funnene viser at jo høyere gjennomsnittlig skåre det er på tverrfaglig ledelse, jo høyere skåre er det også for henholdsvis tverrfaglig samarbeidskultur og opplevd måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid. En mulig tolkning er at tverrfaglig ledelse påvirker tverrfaglig samarbeid positivt fordi slik ledelse bidrar til å utvikle en god tverrfaglig samarbeidskultur. Det er imidlertid ikke grunnlag for å trekke konklusjoner om årsak-virkning-sammenheng basert på våre analyser. For det først kan det godt være slik at sammenhengen går i motsatt retning, altså at det er en opplevelse av et godt tverrfaglig samarbeid som skaper en opplevelse av god tverrfaglig ledelse. For det andre kan det være andre forhold som påvirker både tverrfaglig ledelse og tverrfaglig samarbeid, men som analysene våre ikke tar høyde for.

Det er likevel grunnlag for å si at hvordan man opplever tverrfaglig ledelse er forbundet med hvordan man opplever tverrfaglig samarbeidskultur, som i sin tur er forbundet med hvordan man opplever det tverrfaglige samarbeidet²⁸.

Når det gjelder funnene fra analysene av data fra fokusgruppene med både ledere (seksjonssjefer og teamledere) og medarbeidere, er disse beskrevet separat i de tabell 4 og tabell 5 på neste side.

²⁷ Dette funnet er statistisk signifikant, som innebærer at det er usannsynlig at funnene har oppstått ved tilfeldigheter, og dermed grunnlag for å tolke funnene som et systematisk mønster.

²⁸ Analysene viser at opplevelsen av tverrfaglig ledelse «forklarer» omtrent 26 % av variasjonen i hvordan man opplever tverrfaglig samarbeidskultur, mens opplevelsen av tverrfaglig samarbeidskultur «forklarer» omtrent 4 % av variasjonen i hvordan man opplever måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid.

Når vi sammenligner hva lederne og medarbeidere opplever som ledelsesatferd som bidrar til å lykkes med det tverrfaglige samarbeidet, ser lederne ut til å være noe mer opptatt av ledelsesatferd som retter seg mot å bygge en god tverrfaglig kultur samt å skape inspirerende visjoner for det tverrfaglige samarbeidet. Samlet sett viser likevel resultatene at det er et stort samsvar mellom hva ledere og medarbeidere opplever at ledere gjør når de lykkes med å bidra positive til det tverrfaglige samarbeidet.

Tabell 4: Ledernes beskrivelser av hva ledere gjør når de lykkes med å bidra til at det tverrfaglig samarbeidet fungerer

Oppgaveorientering	Relasjonsorientering	Endringsorientering
Skaper forståelse for hvordan målene i egen tjeneste inngår i en større helhet, og hvordan tjenestene er avhengige av hverandre	Oppmuntrer til og støtte medarbeiderne i gjennomføringen av tverrfaglig samarbeid	Utvikler og kommuniserer inspirerende visjoner for det tverrfaglige samarbeidet
Etablerer og følge opp rutiner og mandat for samarbeidet	Bygger kultur for tverrfaglig samarbeid gjennom å utvikle gode relasjoner til andre tjenester på ledernivå og være rollemodell for godt samarbeid	
Prioriterer ressurser (tid) og legger til rette for samarbeidet	Fremsnakker andre tjenester	

Tabell 5: Medarbeidernes beskrivelser av hva ledere gjør når de lykkes med å bidra til at det tverrfaglig samarbeidet fungerer

Oppgaveorientering	Relasjonsorientering	Endringsorientering
Tydlig kommuniserer betydningen av tverrfaglig samarbeid gjennom å beskrive tjenesten som en del av en helhet, avhengigheten til andre tjenester, og felles mål	Bygger gode relasjoner til andre tjenester på ledernivå	Har oversikt over og kunnskap om de andre tjenestene
Etablerer og forankrer systemer, strukturer, og rutiner som skaper helhetlig arbeid og felles mål på tvers av tjenestene	Oppmuntrer, veileder og støtter medarbeiderne med prioriteringer	
Prioriterer ressurser (tid) til tverrfaglig samarbeid	Videreformidler informasjon	
	Fremsnakker andre tjenester	

Om man ser funnene fra fokusgruppene i sammenheng med de statistiske analysene av resultatene fra spørreundersøkelsen, danner det seg et mønster hvor ledere oppfattes å bidra til det tverrfaglige samarbeidet gjennom at de påvirker *strukturer og systemer* for tverrfaglig

samarbeid (oppgaveorientert ledelsesatferd), og gjennom at de påvirker *kunnskap om andre tjenester og tverrfaglig samarbeidskultur* (relasjonsorientert og endringsorientert ledelsesatferd)²⁹.

Vi har oppsummert funnene våre i tabell 6 under, og vil i det følgende diskutere disse funnene nærmere.

Tabell 6. To hovedmekanismer for ledelsesmessig påvirkning på tverrfaglig samarbeid

Påvirkning gjennom strukturer og systemer	Påvirkning gjennom kunnskap og samarbeidskultur
Kommuniserer betydningen av tverrfaglig samarbeidet og formidle tydelige føringer og forventninger til det skal prioriteres	Bidrar til økt kunnskap om og kjennskap til andre tjenester
Prioriterer tverrfaglig samarbeid gjennom å avsette tilstrekkelig med ressurser i form av tid	Bidrar til utvikling og opprettholdelse av en god tverrfaglig samarbeidskultur
Etablerer, forankrer, og følger opp rutiner	
Prioriterer og tilrettelegger for felles kompetanseutvikling på tvers av tjenestene	

5.4.1 Hvordan bidrar ledere til et godt tverrfaglig samarbeidet gjennom å påvirke strukturer og systemer?

Funnene viser at ledere oppleves å bidra til et godt tverrfaglig samarbeid gjennom at de påvirker strukturer og systemer for samarbeid på følgende måter:

1. De kommuniserer betydningen av tverrfaglig samarbeidet og formidler tydelige føringer og forventninger til det skal prioriteres
2. De prioriterer tverrfaglig samarbeid gjennom å avsette tilstrekkelig tid til det
3. De etablerer, forankrer, og følger opp rutiner
4. De prioriterer og legger til rette for felles kompetanseutvikling på tvers av tjenestene

Det første området, å *kommunisere betydningen av det tverrfaglige samarbeidet og formidle tydelige føringer og forventninger*, handler om å formidle viktigheten av samarbeidet gjennom å koble tjenestens mål til overordnede felles mål på oppvekstområder, og forklare hvordan tjenestene er avhengige av hverandre for å skape gode helhetlige tjenester og løsninger for brukerne. Flere ledere var opptatt av hvordan dette bidrar til å gjøre det tverrfaglige samarbeidet mer meningsfylt og motiverende for medarbeiderne når man lykkes med det. Ledere og medarbeidere bruker i denne sammenhengen uttrykk og beskrivelser som «å forstå helheten», «å løfte blikket», «se tjenestene i fugleperspektiv», «forstå felles mål», «ta ansvar for helheten», og «forstå brukerperspektivet. En leder beskrev hvordan hun arbeidet med å lære medarbeiderne sine

²⁹ Av disse statistiske sammenhengene var det kun sammenhengen mellom tverrfaglig ledelse, tverrfaglig samarbeidskultur og opplevd måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid som var statistisk signifikant. Sammenhengene vi beskriver hvor tverrfaglig ledelse ser ut til å påvirke tverrfaglig samarbeid gjennom strukturer og systemer (forventninger, prioritering, rutiner), og gjennom kunnskap om andre tjenester er utelukkende basert funnene fra fokusgruppene.

å se arbeidet i fugleperspektiv slik at de så helheten i det de arbeidet med, samtidig som de arbeidet med sine konkrete oppgaver og saker.

Det andre området, å *prioritere tverrfaglig samarbeid gjennom å sette av tilstrekkelige ressurser*, dreier seg både om å signalisere tydelig at tverrfaglig samarbeid skal prioriteres, samt å gjøre konkrete vurderinger sammen med sine medarbeidere av hvilke oppgaver som skal prioriteres. Både ledere og medarbeidere beskriver at de lederne som lykkes med dette, er opptatt av å veilede konkret, helt nede på oppgavenivå. Det er på denne måten de faktisk bidrar til å frigjøre tid til det tverrfaglige samarbeidet for medarbeiderne. Medarbeidere er på sin side opptatt av at slike prioriteringer innebærer vanskelige avveininger opp mot andre oppgaver, og de opplever ikke nødvendigvis at de har myndighet til å håndtere dilemmaene. Flere medarbeidere etterlyser at ledere i enda større grad hjelper medarbeiderne med disse prioriteringene. Fra vårt ståsted mener vi at det er en rimelig å tolke dette som et uttrykk for at det bør etableres enda tydeligere føringer som kan styre disse prioriteringene.

Det tredje området handler om å *etablere, forankre, og følge opp rutiner*. Lederne legger vekt på at det er avgjørende at de tar initiativ til å etablere rutiner for samarbeid og arenaer for samarbeid. De er også opptatt av betydningen av tydelige forventninger og mandat for samarbeidet på ulike arenaer. Samtidig er de opptatt av at medarbeiderne selv har et ansvar for å sette seg inn i rutinene, og at det er viktig at medarbeiderne deltar i arbeidet med å oppdatere rutinene på sitt nivå. Medarbeiderne er på sin side opptatt av at lederne må sørge for at det finnes rutiner som er tilgjengelige, forståelige og oppdaterte, og at lederne kontinuerlig arbeider med å sikre at rutinene etterlevs. De legger også vekt på at det er viktig at lederne gir et klart mandat og tilstrekkelige fullmakter til sine medarbeidere i samarbeidet med andre tjenester, og videre at de sjekker at samarbeidet fungerer. Flere medarbeidere gir uttrykk for at det finnes ulike mange rutiner, og at det er noe uklart hvilke rutiner som er de viktigste og som er gjeldende.

Det fjerde området, å *prioritere og tilrettelegge for felles kompetanseutvikling*, dreier seg om i hvilken grad lederne evner å skape en systematisk tilnærming til kompetanseutvikling på tvers av tjenestene, og i hvilken grad lederne klarer å stimulere til utnyttelse av kompetansen på tvers av tjenestene. Lederne understreker den betydningen dette har for å bygge en god samarbeidskultur, og beskriver hvordan felles kunnskap, metode, språk og tankesett er næringsgrunnlaget for felles kultur og har som effekt at det er lettere å ta kontakt og etablere en god relasjon. De gode relasjonene skaper et grunnlag for felles forståelse og anerkjennelse av hverandres kompetanse på tvers av tjenestene og utnyttelsen av denne kompetansen. Lederne nevner flere eksempler på vellykket kompetanseutvikling på tvers, blant annet felles kompetanseutvikling med RVTS Øst, opplæring i ICDP og PMTO, samt bruk av barnesamtalen og COS-P som felles metodeverk. Lederne, og kanskje særlig lederne på teamledernivå, beskriver samtidig at det er en gjennomgående utfordring er å ha tilstrekkelig og oppdatert oversikt over hvilken kompetanse de andre tjenestene sitter på.

Medarbeiderne har på sin side et mer kritisk blikk på i hvilken grad og hvordan lederne bidrar til felles kompetanseutvikling og utnyttelse av kompetanse. Varierende er et typisk ord medarbeiderne bruker når de skal beskrive ledernes håndtering av kompetanseutvikling. Medarbeiderne etterlyser mer initiativ og tydeligere oppfølging av kompetanseheving og andre tiltak. De opplever ofte at lederne tar initiativ til gode og inspirerende enkeltstående tiltak, arrangementer og prosjekter for felles kompetanseutvikling, men at disse tiltakene i for liten grad settes inn i et system, og at lederne i etterkant i for liten grad følger opp på en slik måte at ny kompetanse faktisk kan tas i bruk hverdagen. Medarbeiderne uttrykker tydelige forventninger til at lederne i større grad enn i dag sikrer at disse tiltakene fører til at ny praksis etableres og at ny kompetanse og nye metoder implementeres.

5.4.2 Hvordan bidrar ledere til et godt tverrfaglig samarbeid gjennom å påvirke kunnskap om andre tjenester og tverrfaglig samarbeidskultur?

Funnene våre viser at lederne, når de lykkes, kan bidra til å skape et velfungerende tverrfaglig samarbeid gjennom sin påvirkning på følgende to områder:

1. Kunnskap om og kjennskap til andre tjenester
2. Tverrfaglig samarbeidskultur

For det første bidrar lederne til økt kunnskap om og kjennskap til, andre tjenester. Dette omfatter både grunnleggende kunnskap om hva andre tjenester arbeider med, hvordan de arbeider: deres faglige perspektiver, metoder og arbeidsprosesser, og organisering, samt mer konkret informasjon om hvem som jobber med hva, og hvem som kan være aktuelle kontaktpersoner og samarbeidspartnere i ulike typer saker og sammenhenger. Lederne beskriver at det er avgjørende med kunnskap om andre tjenester både for å forstå hvor avhengige tjenestene er av hverandre for å skape gode tjenester for brukerne, og for at man skal kunne utnytte den kompetansen som finnes på tvers av tjenestene til det beste for brukerne. De er bevisst på at det ikke hjelper hvis det kun er lederne som vet hva andre tjenester har av kompetanse, og at medarbeiderne også må inneha denne kunnskapen.

Lederne i bydelene jobber med disse problemstillingene på en ulike måter: De forsøker å selv være nysgjerrige på de andre tjenestene, på hvordan de jobber og tenker. Det er også en utbredt praksis at lederne inviterer andre tjenester på besøk i egen tjeneste og at deres egen tjeneste besøker andre tjenester, både for å lære om hverandres tjenester og metodikk, men også for å bli bedre kjent og bygge gode relasjoner. Et annet mye brukt tiltak er at lederne tar initiativ til tverrfaglige møter med alle ansatte både for gjensidig informasjonsutveksling, men også praktisk jobbing med caser eller konkrete saker. Flere ledere er også opptatt av å stimulere til kunnskap om andre tjenester gjennom å oppmuntre og oppfordre sine medarbeidere til å hyppig innhente synspunkter og vurderinger fra andre tjenester.

Medarbeiderne deler i stor grad ledernes perspektiver, men oppfatter på sin side at lederne i større grad enn dem selv har oversikt over og kunnskap om, de andre tjenestene. De opplever dessuten at samarbeidet på ledernivå er mer strukturert og bedre satt i system enn det er på medarbeidernivå. Ledernes ansvar for å etablere og vedlikeholde gode relasjoner til de andre tjenestene presiseres av mange medarbeidere, og medarbeiderne gir videre uttrykk for at det varierer en del hvor gode lederne er til dette. Det er et gjennomgående funn at medarbeiderne ønsker seg mer systematisk og mer utstrakt kontakt med de andre tjenestene, ikke minst fordi dette bidrar til å senke terskelen for å ta kontakt på tvers.

Når det gjelder det *tverrfaglig samarbeidskultur* beskriver både ledere og medarbeiderne hvordan lederne har en sentral rolle i å utvikle dette, noe som er i tråd med forskning på tverrfaglig samarbeid hvor ledelse og kultur, og sammenhengen mellom dem trekkes frem i flere undersøkelser. Disse undersøkelsene viser at tydelige krav og forventninger fra ledelsen om tverrsektoriell samhandling og tilrettelegging for slik samhandling er en forutsetning for at slikt samarbeid skal finne sted og fungere godt, og videre at ledelsen spiller en viktig rolle i tilretteleggingen for en samarbeidskultur som kjennetegnes av at samarbeid og informasjonsutveksling er en del av den daglige arbeidsmåten³⁰.

I funnene fra fokusgruppene beskriver lederne at de generelt samarbeider forholdsvis godt på ledernivå. Samtidig strever de mer med å videreføre det gode samarbeidet de har nedover i organisasjonen. Lederne opplever at samarbeidet medarbeiderne imellom i større grad er preget av uklarhet og uenighet, og i blant konflikter. En uheldig konsekvens av dette kan være at når

³⁰ Winsvold (2011); Kaurstad mfl. (2015)

samarbeidet mellom tjenestene ikke fungerer godt kan det bekrefte de fordommene de ulike tjenestenes måtte ha om hverandre, og kan føre til at man trekker frem de dårlige historiene.

Lederne beskriver at de jobber med å bygge en god tverrfaglig samarbeidskultur på følgende måter i sine enheter:

- ▶ Setter tverrfaglig samarbeid på agendaen og formidle at det skal prioriteres
- ▶ Arbeider med å skape et godt internt samarbeid på ledernivå, gjennom tett kontakt og hyppige møter, og hvor formålet er at dette skal danne grunnlag for en god samarbeidskultur nedover i organisasjonen
- ▶ Formidler gode historier om og fremsnakke de andre tjenestene – og slå ned på og motarbeide negativt snakk om andre tjenester
- ▶ Koordinerer på tvers av tjenester og koble folk sammen
- ▶ Overfører sin oversikt over og kunnskap om andre tjenester nedover i organisasjonen
- ▶ Oppmuntrer sine medarbeidere til å ha lav terskel for å ta kontakt

Medarbeiderne beskriver på sin side hvordan lederne bidrar til å utvikle en god tverrfaglig samarbeidskultur gjennom å vise at de legger vekt på samarbeid, og gjennom å utvikle og vedlikeholde gode relasjoner til ledere i de andre tjenestene. De mener også at ledere som er opptatt av sine medarbeidere og lytter til dem og støtter dem, er en forutsetning for et godt tverrfaglig samarbeid. En annen viktig forutsetning for tverrfaglig samarbeid som lederne bidrar til, er at man er trygg på egen kompetanse og egen arbeidsplass. Medarbeiderne mener at dette også bidrar til trygghet i samarbeidet med andre tjenester. Videre legger de vekt på viktigheten av at ledere tenker langsiktig og har fokus på det samme over tid. De er i likhet med lederne også opptatt av betydningen av at alle, og særlig lederne, bedriver framsnakking av andre tjenester.

5.5 Oppsummering av hovedfunn

Vårt bidrag til å belyse problemstillingene dette kapitlet handler om, kan oppsummeres gjennom fire hovedfunn:

1. Tverrfaglig ledelse har stor betydning for å skape et godt tverrfaglig samarbeid
2. Når ledere og medarbeidere beskriver hva ledere faktisk *gjør når de lykkes* med å bidra til et godt tverrfaglig samarbeid legger de størst vekt på oppgaveorientert tverrfaglig ledelse (målsettinger, organisering og rutiner), en del vekt på relasjonsorientert tverrfaglig ledelse (støtte, oppmuntre og veilede medarbeiderne samt bygge en tverrfaglig samarbeidskultur), og i forholdsvis liten grad endringsorientert ledelse (utvikle og endre det tverrfaglige samarbeidet).
3. Funnene viser at ledere som lykkes med tverrfaglig ledelse blant annet:
 - ▶ Tydelig kommuniserer betydningen av tverrfaglig samarbeid gjennom å beskrive tjenesten som en del av en helhet, avhengigheten til andre tjenester, og felles mål
 - ▶ Etablerer og forankrer systemer, strukturer, rutiner og møtearenaer som skaper helhetlig arbeid og felles mål på tvers av tjenestene
 - ▶ Evner å prioritere tilstrekkelig tid til tverrfaglig samarbeid
 - ▶ Prioriterer og tilrettelegger for felles kompetanseutvikling og utnyttelse av kompetanse på tvers av tjenestene
 - ▶ Bidrar til god kunnskap om og oversikt over de andre tjenestene blant sine medarbeidere
 - ▶ Bygger og opprettholder en god tverrfaglig samarbeidskultur
4. Tverrfaglig ledelse bidrar til å skape et godt tverrfaglig samarbeid på tre måter:
 - ▶ Etablering, forankring og vedlikehold av systemer, strukturer, rutiner og møtearenaer for tverrfaglig samarbeid

- ▶ Tilrettelegging av felles kompetanseheving og økt kunnskap om andre tjenester
 - ▶ Bygge og opprettholde en god tverrfaglig samarbeidskultur
5. Ledere og medarbeidere opplever at det er størst forbedringspotensial når det gjelder å videreutvikle oppgaveorientert tverrfaglig ledelse. Dette dreier seg om ledelsesatferd knyttet til det å etablere, forankre, opprettholde og utvikle strukturer og systemer for tverrfaglig samarbeid.

Samlet sett er det vår vurdering at disse funnene peker på betydningen av følgende aktiviteter og prosesser i bydelene for det videre utviklingsarbeidet:

- ▶ **Rekruttering av nye ledere:** vektlegge motivasjon og forutsetninger tverrfaglig ledelse med særlig vekt på evne til å etablere og organisering og struktur
- ▶ **Utvikling av ledergruppene på oppvekstområdet:** sikre tydelige og enhetlige forventninger til samarbeidet, felles mål og forståelse av oppdraget og felles forståelse av rutiner og samarbeidsarenaer
- ▶ **Individuell lederutvikling** med tanke på å styrke ledernes evner til å etablere, forankre, opprettholde og utvikle strukturer og systemer for tverrfaglig samarbeid. Aktuelle tilnærminger kan være: lederutviklingssamlinger, og bruk av metoder som kollegaveiledning og ledernettsverk for kunnskaps- og erfaringsutveksling.

6 Referanseliste

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013). Identifisering og endring av organisasjonskultur: De konkurrerende verdier. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Det statlige 0-24 samarbeidet. Hentet fra: <http://www.0-24-samarbeidet.no>

Glavin, K., og Erdal, B. (2013). Tverrfaglig samarbeid i praksis. Til beste for barn og unge i kommune-Norge. Oslo: Kommuneforlaget.

Hansen, M. (2009). Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results. Boston: Harvard Business School Publishing.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. 2011. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96: 677–694.

Holm-Petersen, C. og Buch M.S. (2014). Litteratur om ledelse af samarbejde på tvær af sektorer i sundhedsvæsenet. København: Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.

Kaurstad, G., Bachmann, K., Bremnes, H., og Groven G. (2015). Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge - KS FoU-prosjekt nr. 134033. Molde: Møreforskning Molde AS.

Meld. St. 21 (2016–2017). Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-21-20162017/id2544344/>

NOU 2009:22 (2009). Det du gjør, gjør det helt. Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2009-22/id587673/>

NOU 2017: 12. Svikt og svik — Gjennomgang av saker hvor barn har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2017-12/id2558211/>

Prop. 73 L (2016–2017). Endringer i barnevernloven (barnevernsreform). Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-73-l-20162017/id2546056/>

Statministerens kontor (2019). Granavolden-plattformen. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2626036>

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations - 8th edition. New York: Pearson.

Winsvold, A. (2011) Evalueringen av prosjektet: Sammen for barn og unge – bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge. Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring NOVA Rapport 18/2011. Oslo: Nova.

7 Vedlegg

7.1 Kortfattet beskrivelse av utvalg, fokusgrupper, og statistiske analyser

7.1.1 Utvalgsstrategi og utvalg

Utvalget for intervjuene, fokusgruppene og arbeidsgruppene har vært som følgende:

- ▶ Innledende runder med intervjuer og fokusgruppeintervjuer med alle oppvekstsjefene og et utvalg seksjonssjefer fra alle bydelene
- ▶ Fokusgrupper i etterkant av spørreundersøkelsen: Fokusgrupper i hver bydel med 6-8 ledere og 6-8 medarbeidere fra alle tjenestene
- ▶ Arbeidsgrupper (workshop) med oppvekstsjefenes ledergrupper i etterkant av fokusgruppene

Utvalget for spørreundersøkelsen ble utarbeidet i tett dialog med oppvekstsjefene i de fire bydelene. Vi benyttet et strategisk utvalg hvor hovedprinsippet var at alle stillingsnivåer og tjenester innen oppvekst skulle være representert. Vi forsøkte også så langt det var mulig å sende ut spørreundersøkelsen til ansatte med mer enn 6 mnd ansiennitet og som arbeider i 50 % stilling eller mer.

Når det gjelder barnehagene valgte vi i samråd med oppvekstsjefene å kun sende ut undersøkelsen til pedagogiske ledere, ikke til assistenter. Bakgrunnen for dette var erfaringer med lav svarprosent grunnet dårlig tilgang til arbeids-PC, samt en antakelse om at pedagogiske ledere i større grad enn assistentene er involvert i tverrfaglig samarbeid i hverdagen.

Hver bydel valgte ut et visst antall ledere og medarbeidere fra hver tjeneste ut i fra følgende utgangspunkt:

- ▶ Barnehager: minimum 50 ped.ledere – hver bydel valgte ut barnehager
- ▶ Barnevern: alle ledere og alle saksbehandlere i mottak og tiltak
- ▶ Skolehelsetjenesten og helsestasjon: alle ledere og alle medarbeidere
- ▶ Aktivitets/fritidstjenesten: alle som var involvert i tverrfaglig samarbeid
- ▶ Pedagogisk team/fagsenter: alle ledere og medarbeidere
- ▶ NAV: Alle som primært jobbet med barn og unge/familier, og deltok i det tverrfaglige samarbeidet. Hvilke avdelinger/enheter som deltok fra NAV varierte mellom bydelene.

Det var totalt 323 personer som besvarte spørreundersøkelsen, og dette utgjorde en total svarprosent på ca 41 %. Den reelle svarprosenten var trolig noen prosentpoeng høyere, noe som underbygges av en del automatiske svar-eposter om at ansatte hadde sluttet i stillingen, befant seg i permisjon i perioden og lignende.

7.1.2 Intervjuer og fokusgrupper

Vi benyttet intervjuer og fokusgrupper med en såkalt semi-strukturert form, hvor man tar utgangspunkt i en intervjuguide, men samtidig legger opp til at deltakerne diskuterer relativt fritt seg imellom innenfor forhåndsdefinerte temaområder. Fokusgruppene hadde en varighet på ca 1,5–2 timer pr. fokusgruppe, og antall deltakere varierte fra 6–10 personer.

Første runde med intervjuer og fokusgrupper ble brukt til å belyse problemstilling 1 og til dels også problemstilling 2.

Hovedtemaene i disse fokusgruppene var:

- ▶ Ledelsens syn på samhandling – og tverrfaglig ledelse
- ▶ Overgripende mål for samhandling i strategi- og plandokument
- ▶ Organisering og insentiver - som legger til rette for samhandling og samarbeid
- ▶ Ledelsens krav og forventninger til samhandling og samarbeid
- ▶ Kompetanse og kompetanseheving
- ▶ Kapasitet og ressurser
- ▶ Måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid

I tillegg brukte vi disse kvalitative dataene som grunnlag for å spisse og tilpasse temaene vi kartla i spørreundersøkelsen vi gjennomførte i etterkant.

Vi benyttet andre runde med fokusgrupper til å:

- ▶ korrigere, supplere, utdype, og forklare funnene fra de statistiske analysene av data fra spørreundersøkelsen
- ▶ innhente tilleggsinformasjon om viktige forhold som fremmer og hemmer tverrfaglig samarbeid
- ▶ innhente forslag til potensielle tiltaksområder/tiltak

Hovedtemaene var basert på funnene fra spørreundersøkelsen:

- ▶ Presentasjon av foreløpige funn fra spørreundersøkelsen
- ▶ Refleksjon omkring faktorer som ser ut til å være forbundet med godt tverrfaglig samarbeid
 - ▶ Rutiner og samarbeidsarenaer
 - ▶ Tverrfaglig samarbeidskultur
 - ▶ Kompetanseutvikling
 - ▶ Kunnskap om andre tjenester
 - ▶ Tverrfaglig ledelse
- ▶ Refleksjon omkring av hva som kan være aktuelle og hensiktsmessige tiltaksområder og tiltak

De kvalitative dataene fra intervjuene og fokusgruppene ble analysert ved hjelp av en metode kalt tematisk analyse, hvor formålet er å «identifisere, analysere og rapportere mønstre (tema) i et bestemt datamateriale» (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Tematisk analyse er en fleksibel metode, noe som gjør den egnet til å belyse en rekke ulike problemstillinger. Metoden brukes ofte til å sammenfatte sentrale mønstre og funn fra store datasett, og for å samtidig beskrive disse funnene på en tilstrekkelig konkret og nyansert måte.

7.1.3 Statistiske analyser

Vi har benyttet tre overordnede typer statistiske analyser av dataene fra spørreundersøkelsen i dette prosjektet:

- ▶ Deskriptive statistiske analyser (gjennomsnitt og variasjon beregnet gjennom svarandel i prosent) for å beskrive hovedfunnene
- ▶ Multiple regresjonsanalyser for å teste sammenhenger mellom antatte drivere for tverrfaglig samarbeid og opplevd måloppnåelse
- ▶ Variansanalyser (ANOVA) for å avdekke eventuelle forskjeller mellom stillingsnivåer, tjenester, og bydeler

Samtlige analyser er gjennomført i IBM SPSS Statistics 25.

Av pedagogiske hensyn har vi i presentasjonen av resultatene fra spørreundersøkelsen valgt å benytte en statistisk basert inndeling i lave, middels og høye gjennomsnittskårer med følgende definisjon av disse kategoriene:

- ▶ Lave skårer: 1,00-2,60
- ▶ Middels skårer: 2,61-3,40
- ▶ Høye skårer: 3,41-5,00

Regresjonsanalysene ble gjennomført gjennom å inkludere antatte drivere for tverrfaglig samarbeid som uavhengige variabler og opplevd måloppnåelse for tverrfaglig samarbeid som avhengig variabel. Vi inkluderte også hyppighet av kontakt gjennom tverrfaglig samarbeid som en kontrollvariabel.

Vi gjennomførte separate analyser for de tre hovedkategoriene med ledelsesatferd: oppgaveorientert, relasjonsorientert, og endringsorientert tverrfaglig ledelse. Disse kategoriene var imidlertid høyt internt korrelerte (i området .75-.85), og det var svært få og små forskjeller i resultatene fra de separate analysene. Vi besluttet derfor å bruke samlet tverrfaglig ledelse, en aggregert skala fra de tre hovedkategoriene i analysene, og det er dette som gjengis i rapporten.

Vi benyttet også en aggregert variabel i analysene av føringer og forventninger fra ulike kilder av samme årsak som over.

Videre testet vi for eventuelle medierende effekter ved hjelp av standardprosedyrer i psykologisk statistisk metode³¹.

Statistisk signifikans er et begrep som brukes for å beskrive hvor sannsynlig det er at et resultat har oppstått som følge av tilfeldigheter. Et resultat av en statistisk analyse betegnes som statistisk signifikant dersom det er lite sannsynlig at resultatet har oppstått tilfeldig. I analysene våre benyttet vi et statistisk signifikansnivå på 0,05.

7.2 Begrensninger ved rapportens metoder og konklusjoner

Det er flere viktige begrensninger ved metodene i dette prosjektet som igjen begrenser hvilke konklusjoner det er grunnlag for å trekke ut i fra denne rapporten.

En første viktig begrensning dreier seg om hva vi har lagt vekt på å kartlegge, undersøke og vurdere. I dette prosjektet har vi lagt hovedvekten på ledernes og medarbeidernes *opplevelser* av forhold knyttet til struktur og organisering, ledelse og organisasjonskultur.

Vi har lagt betydelig mindre vekt på å innhente informasjon om og vurdere de faktiske forholdene når det gjelder strategier og styringsdokumenter, systemer for styring og rapportering, samt organisering av tjenestene. Samtidig har vi gjort overordnede analyser av bydelenes strategier og styringsdokumenter, og gjennomført en enkel kartlegging av hvilke tverrfaglige samarbeidsarenaer/møtearenaer som eksisterer i bydelene.

Vi har valgt denne metodologiske tilnærmingen fordi forskningen peker på at ledelse og organisasjonskultur ser ut til å ha vel så stor betydning som den faktiske organiseringen og strukturen for det tverrfaglige samarbeidet. Tverrfaglig ledelse var også presisert som et svært sentralt tema å kartlegge fra oppdragsgivers side. Forhold som ledelse og organisasjonskultur virker gjennom at de skaper subjektive opplevelser og oppfatninger blant ledere og medarbeidere, og hvor disse opplevelsene og oppfatningene igjen er forbundet med bestemte typer atferd. Med dette som utgangspunkt var det derfor viktig å få innsikt i enkeltpersonenes opplevelser.

En annen viktig begrensning er knyttet til utvalgsstrategi og utvalg. Vi har forsøkt gjennom å benytte strategiske utvalg å sikre en viss representativitet blant ledere og medarbeidere i oppveksttjenestene i de fire bydelene. Samtidig arbeider det et betydelig antall personer innen oppvekst i disse bydelene, blant annet i barnehagene og kun et mindretall av disse har deltatt i intervjuer, fokusgrupper og arbeidsgrupper. Svarprosenten på spørreundersøkelsen var også noe lavere enn ønsket, ca 41 %. Det er derfor viktig å tolke funnene med noe varsomhet, og ikke som

³¹ *Baron & Kenny (1986)*

et representativt bilde av hvordan alle ledere og ansatte i oppveksttjenestene opplever det tverrfaglige samarbeidet. Funnene våre er nok trolig mer representative for hvordan ledere opplever det tverrfaglige samarbeidet.

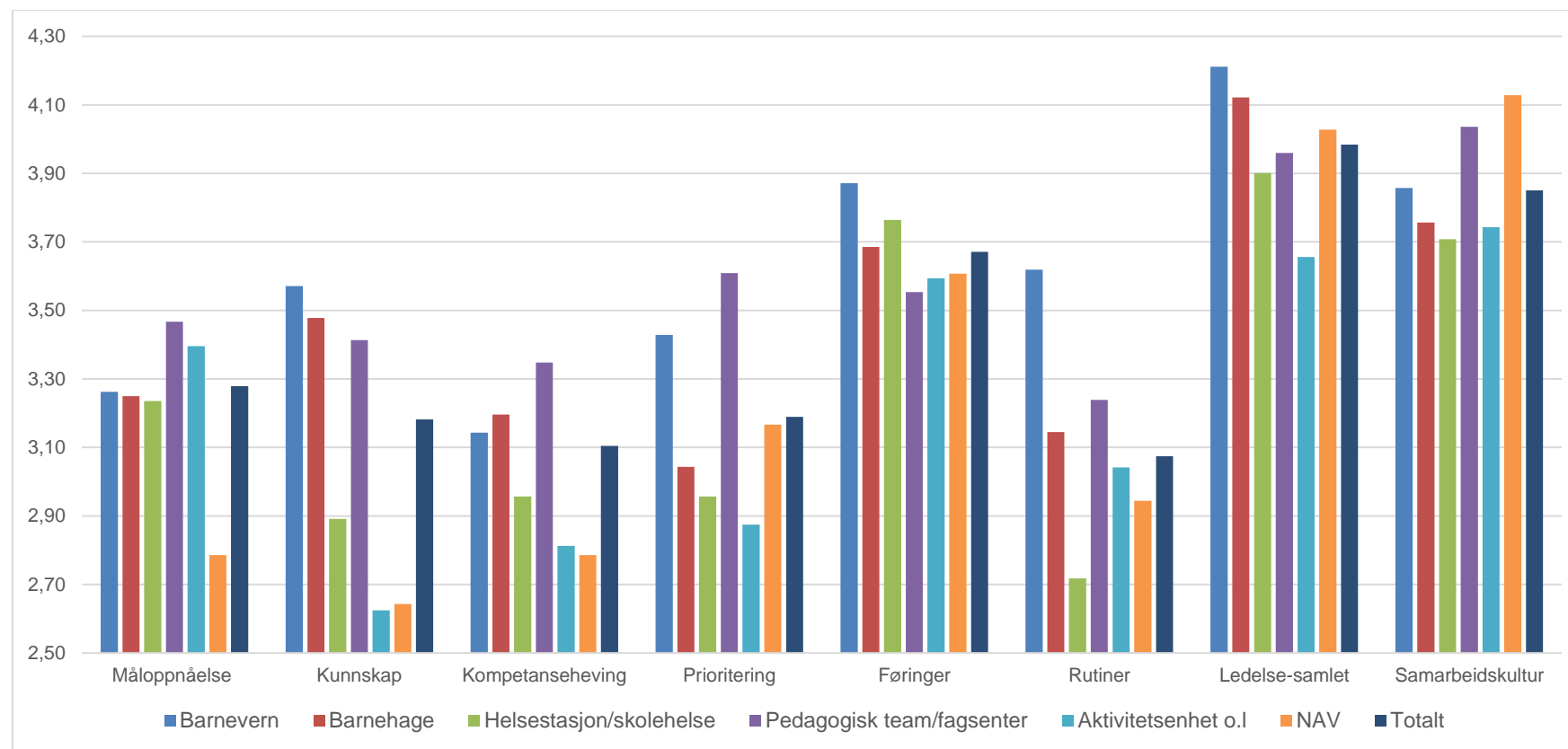
En tredje viktig begrensning ved dette prosjektet er det nødvendigvis kun gir en form for øyeblikksbilde av situasjonen på oppvekstfeltet i de fire bydelene. De fire bydelene gjennomfører en rekke ulike prosjekter og tiltak blant annet knyttet til Grorudalssatsingen, og er derfor i kontinuerlig endring. Dette kom til uttrykk også i prosjektet, hvor det ble gjennomført organisatoriske endringer i bydelene mens undersøkelsen pågikk.

En fjerde og siste viktig begrensning dreier seg om mulighetene til å trekke årsakskonklusjoner. Det er generelt vanskelig å trekke slutninger om hva som fører til hva i samfunnsvitenskapelige undersøkelser, og dette prosjektet er ikke noe unntak. Det er derfor viktig å presisere at vårt bidrag har vært å identifisere og beskrive sannsynlige sammenhenger mellom organisatoriske, ledelsesmessige, og relasjonelle forhold og hvordan det tverrfaglige samarbeidet oppfattes å fungere. Dette betyr at man bør være varsom med å trekke konklusjoner som for eksempel at tverrfaglig ledelse skaper eller forårsaker godt tverrfaglig samarbeid. Det kan også være slik at et godt tverrfaglig samarbeid gjør det lettere å utøve god ledelse, og det kan også være noen forhold ved medarbeiderne som utøver dette gode samarbeidet som gjør at de er lettere å lede.

7.3 Hovedfunn fra spørreundersøkelsen pr bydel

7.3.1 Alna

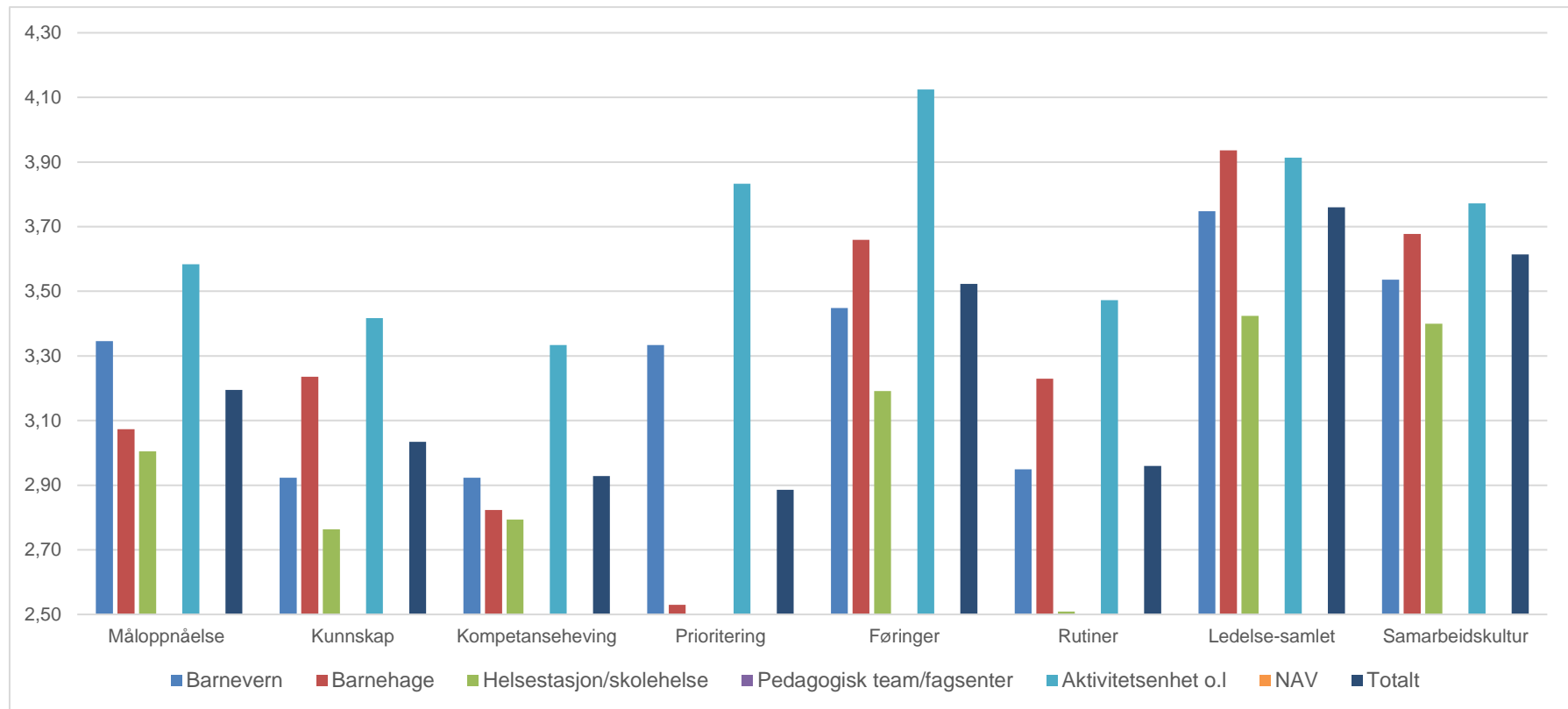
Figur 18. Hovedfunn fra spørreundersøkelsen pr tjenestekområde i bydel Alna



Totalt antall respondenter: 91

7.3.2 Bjerke

Figur 19. Hovedfunn fra spørreundersøkelsen pr tjenesteområde i bydel Bjerke

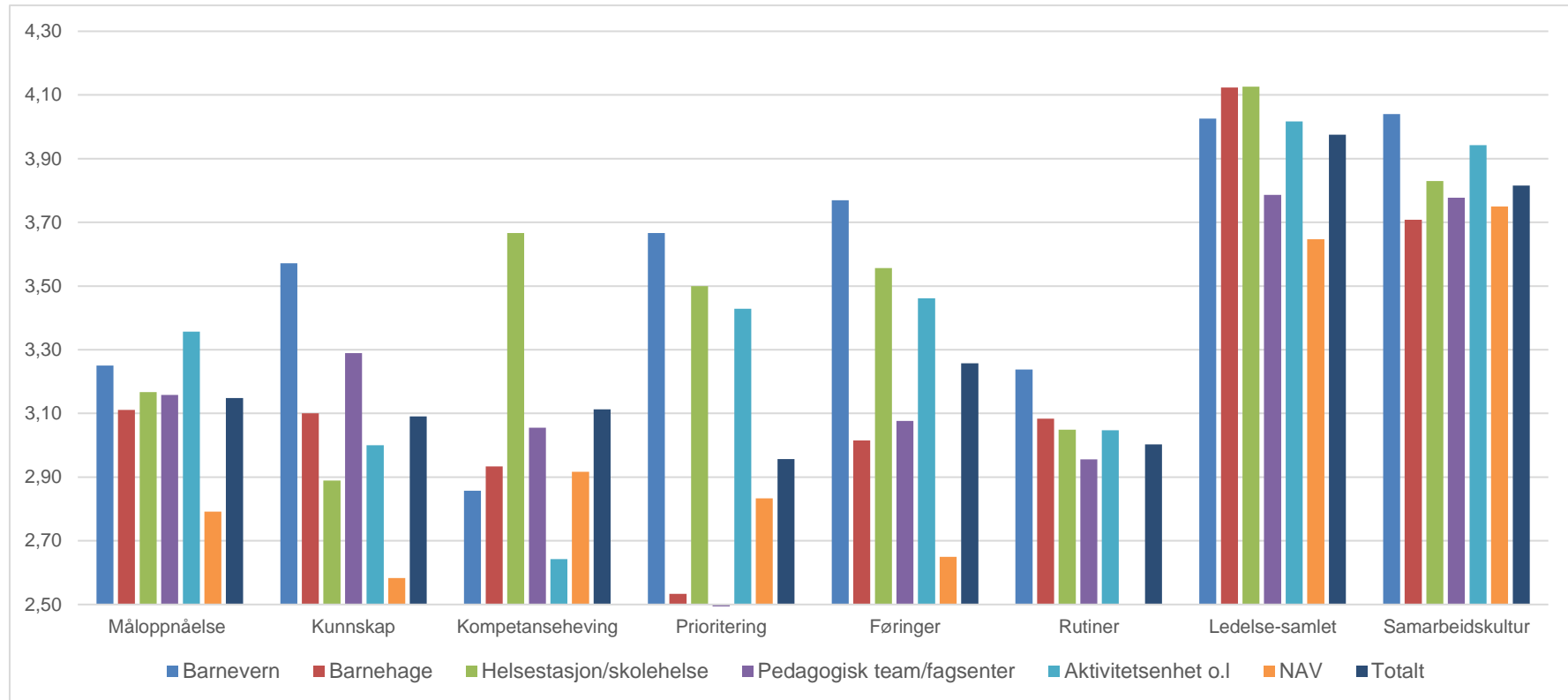


Totalt antall respondenter: 57

Resultater er utelatt fra følgende tjenester pga færre enn 5 respondenter: Pedagogisk fagteam/fagsenter, NAV

7.3.3 Grorud

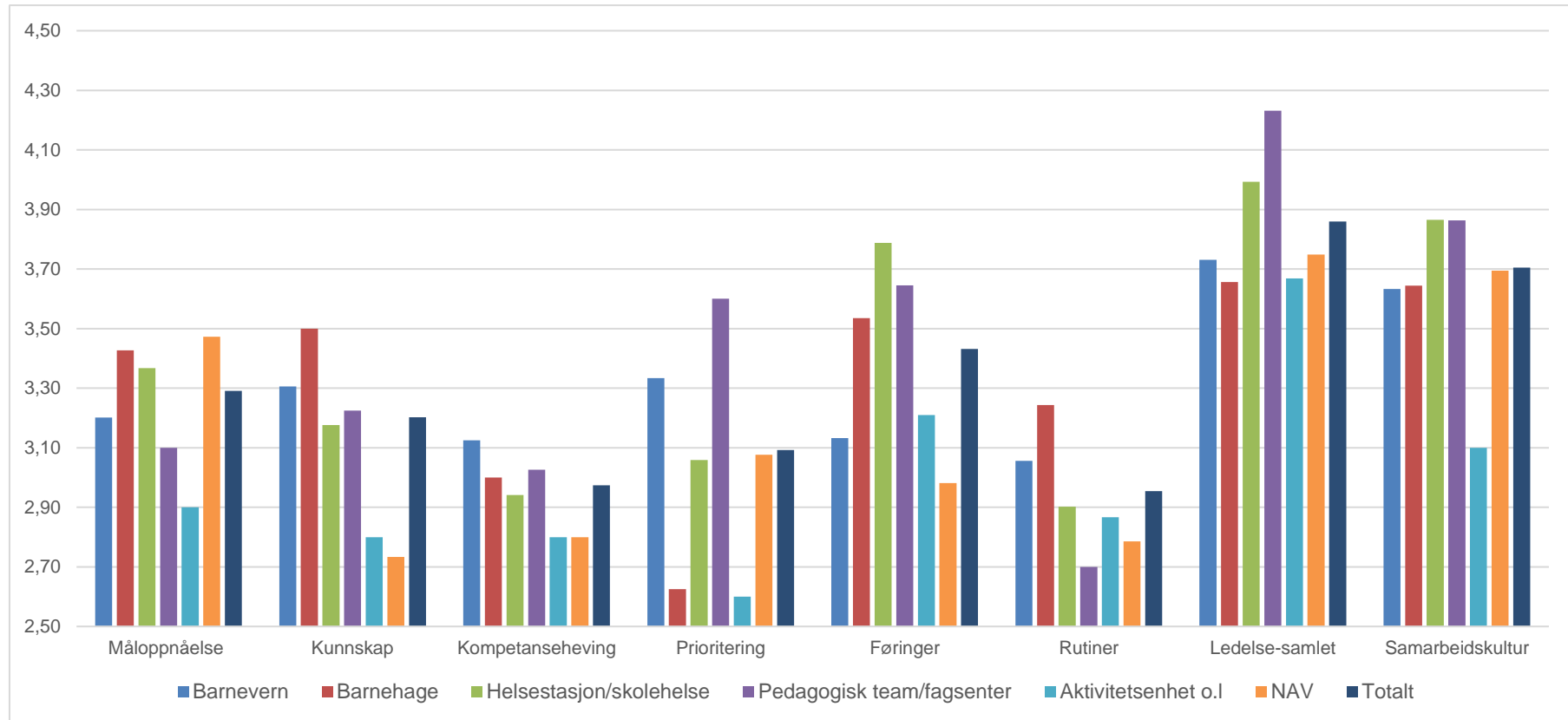
Figur 20. Hovedfunn fra spørreundersøkelsen pr tjenestoområde i bydel Grorud



Totalt antall respondenter: 72

7.3.4 Stovner

Figur 21. Hovedfunn fra spørreundersøkelsen pr tjenesteområde i bydel Stovner



Totalt antall respondenter: 98

7.4 Oversikt over møte- og samarbeidsarenaer i de fire bydelene

Tabellene på de påfølgende sidene oppsummerer oppgitte møte- og samarbeidsarenaer og samarbeidsfora for tverrfaglig samarbeid i bydelene.

Det er to tabeller per bydel. En tabell viser oversikt over eksisterende samarbeidsfora og hvilke tjenester som deltar i disse (1-tall angir deltakelse fra tjenesten), og påfølgende tabell oppsummerer hvilke av de tverrfaglige arenaene som har deltakelse fra et ledernivå.

Tabell 1. Tverrfaglige samarbeidsfora i Grorud	64
Tabell 2. Lederdeltakelse i Grorud.....	65
Tabell 3. Tverrfaglige samarbeidsfora i Stovner	66
Tabell 4. Lederdeltakelse i Stovner	67
Tabell 5. Tverrfaglige samarbeidsfora i Bjerke	68
Tabell 6. Lederdeltakelse i Bjerke.....	69
Tabell 7. Tverrfaglige samarbeidsfora i Alna	70
Tabell 8. Lederdeltakelse Alna.....	71

Tabell 1. Tverrfaglige samarbeidsfora i Grorud

Tverrfaglig samarbeid	Tjeneste																
		Aktivitetsheten (fritid/ungdom)	Barnehager	Barnevern	Bestillerkontoret	BUP	DPS	Frivillige og livsnyorg.	Helsestasjon	NAV	Ped. Team	Politi	PPT	Seksjon for psykisk helse, voksne	Skole	Ahus - rehabilitering	
Permanente fora	Behandlingsmøte																
(Systemsatte fora for belsutninger og/eller saksbehandling)	Drøftings- og samarbeidsmøter	1	1	1						1	1	1					1
	Drøftingsmøte									1							
	Gruppe for oppsøkende samarbeid	1		1							1						
	Innsatsteam (ledere)				1					1							1
	Kriseteam				1					1	1		1				
	Migrasjonsteam				1					1	1		1				
	Samarbeid skole - barnehage		1														
	Samarbeidsforum	1			1						1						
	Samarbeidsforum						1					1					
	Samarbeidsforum - prosjekter	1			1						1						1
	Samarbeidsmøte									1						1	1
	Samarbeidsmøte (livssyn)	1							1								1
	Samarbeidsmøte 2 g årlig					1				1		1				1	
	Sosiallærermøtet						1						1				1
	TIPS-møte										1						
	Tverrfaglig vurderings gruppe		1		-1					1	1	1					
Ad-hoc fora																	
(Knyttet til oppfølging av planer og tiltak)	SALTO - koordinator	1	1			1	1	1	1								
	SALTO Fokusgr	1				1		1	1								

Tabell 2. Lederdeltakelse i Grorud

Tverrfaglig samarbeid	Tjeneste															
		Aktivitetsheten (fritid/ungdom)	Barnehager	Barnevern	Bestillerkontoret	BUP	DPS	Frivillige og livsomsorg.	Helsestasjon	NAV	Ped. Team	Politi	PPT	Seksjon for psykisk helse, voksne	Skole	Ahus - habilitering
Permanente fora	Behandlingsmøte		1								1		1		1	
(Systemsatte fora for beslutninger og/eller saksbehandling)	Drøftings- og samarbeidsmøter															
	Drøftingsmøte															
	Gruppe for oppsøkende samarbeid															
	Innsatsteam (ledere)															
	Kriseteam															
	Migrasjonsteam								1							
	Samarbeid skole - barnehage		1								1					
	Samarbeidsforum barnevern/barnehage															
	Samarbeidsforum		1	1											1	
	Samarbeidsforum fysio		1						1							
	Samarbeidsforum - prosjekter															
	Samarbeidsmøte															
	Samarbeidsmøte (livssyn)															
	Samarbeidsmøte 2 g årlig															
	Sosiallæremøtet															
	TIPS-møte				1					1						
	Tverrfaglig vurderings gruppe		1						1		1					
Ad-hoc fora																
(Knyttet til oppfølging av planer og tiltak)	SALTO - koordinator		1	1					1	1	1	1		1	1	
	SALTO Fokusgr															

Tabell 3. Tverrfaglige samarbeidsfora i Stovner

Tverrfaglig samarbeid	Tjeneste													
Fora		Barnehage	Barnevern	BUP	Friskliv og mestring	Fritid	Helse, aktivitet og mestring	Helsestasjon/skolehelse	NAV	Politi	PPT	Salto-koord.	Skole	Tverrfaglig ress.senter
Permanente fora	Kriseteam		1					1	1					
	Drøftingsteam	1						1			1			1
	Samarbeidsmøte barnehage-skole	1												1
	Folkehelsegruppe	1			1									
	Utvidet ressursteam		1	1	1	1		1			1		1	
	Samarbeidsmøter		1		1			1						
	Samarbeidsmøte spesped/fysio							1						1
	Samarbeidsmøte ledelse				1			1						1
	Familieteam helsestasjon							1						1
	Ungdom i fokus		1				1		1			1		
	Oslostandard	1	1					1						
	Samarbeidsmøte			1										1
	Samarbeidsmøte										1			1
	BASO - (barnevern/helse og sosial)		1						1					
	Oslostandard barnevern		1											
	Samarbeid politi barnevern		1							1				
Ad-hoc fora														
(Knytte til oppfølging av planer og tiltak)														
	Salto	1	1			1		1	1			1		
	Arbeidsgruppe barnehjernerne	1	1	1	1	1	1	1						1
	Arbeidsgruppe Vold i nære relasjoner	1	1	1	1	1	1	1						1

Tabell 4. Lederdeltakelse i Stovner

Tverrfaglig samarbeid	Tjeneste													
		Barnehage	Barnevern	BUP	Friskliv og mestring	Fritid	Helse, aktivitet og mestring	Helsestasjon/skolehelse	NAV	Politi	PPT	Salto-koord.	Skole	Tverrfaglig ress.senter
Permanente fora	Kriseteam							1						
	Drøftingsteam													1
	Samarbeidsmøte barnehage-skole	1										1		1
	Folkehelsegruppe													
	Utvidet ressursteam													1
	Samarbeidsmøter							1	1					
	Samarbeidsmøte spesped/fysio							1						
	Samarbeidsmøte ledelse							1	1					1
	Familieteam helsestasjon													1
	Ungdom i fokus								1					
	Oslostandard								1					
	Samarbeidsmøte													1
	Samarbeidsmøte													
	BASO - (barnevern/helse og sosial)		1				1	1	1					
	Oslostandard barnevern							1						
	Samarbeid politi barnevern		1							1				
Ad-hoc fora														
(Knytte til oppfølging av planer og tiltak)														
	Salto		1			1		1	1	1		1	1	
	Arbeidsgruppe barnehjernerne		1					1	1					1
	Arbeidsgruppe Vold i nære relasjoner							1						

Tabell 5. Tverrfaglige samarbeidsfora i Bjerke

Tverrfaglig samarbeid		Tjeneste														
		Barnehage	Barnevern	Boig og samhandling	BUP	Fagsenter	Fritid	Helsestasjon	Kapelveien	NAV	Politi	PPT	Private barnehager	Psykisk helse	Skole	Skolehelse
Fora																
Permanente fora	2. linje og bydel					1			1							
(Systemsatte fora for belsutninger og/eller saksbehandling)	Barnehage/Skole-møte	1				1									1	
	Boligvedtaksmøte			1						1				1		
	Bydel/skole					1	1			1					1	
	Drøftingsteam BUP/PPT	1			1			1				1				
	Drøftingsteam BYT	1	1			1		1		1						
	FFF /Felles faglig forum)					1							1			
	FLYT-møte			1						1				1		
	Ledermøte	1	1			1	1	1								1
	NAV/Barnevern - møte		1							1						
	Politi/Barnevern		1								1					
	Samarbeidsmøte (Barnevern, Bhg, Helse)	1	1													
	Samarbeidsmøte BUP				1											1
	Samarbeidsmøte fagsenter/helse		1			1									1	
Ad-hoc fora																
(Knyttet til oppfølging av planer og tiltak)																
	SALTO				1		1	1	1			1		1		
	Vold i nære relasjoner	1	1			1	1	1	1			1				

Tabell 6. Lederdeltakelse i Bjerke

Tverrfaglig samarbeid	Tjeneste															
Fora		Barnehage	Barnevern	Bolig og samhandling	BUP	Fagsenter	Fritid	Helsestasjon	Kapelveien	NAV	Politi	PPT	Private barnehager	Psykisk helse	Skole	Skolehelse
Permanente fora	2. linje og bydel															
(Systemsatte fora for belsutninger og/eller saksbehandling)	Barnehage/Skole-møte	1	1												1	1
	Boligvedtaksmøte															
	Bydel/skole		1									1				
	Drøftingsteam BUP/PPT				1							1				
	Drøftingsteam BYT		1													
	FFF /Felles faglig forum)															
	FLYT-møte															
	Ledermøte	1	1				1	1		1				1		
	NAV/Barnevern - møte		1													
	Politi/Barnevern		1								1					
	Samarbeidsmøte (Barnevern, Bhg, Helse)	1	1					1								
	Samarbeidsmøte BUP		1		1											
	Samarbeidsmøte fagsenter/helse					1		1								
Ad-hoc fora																
(Knytte til oppfølging av planer og tiltak)																
	SALTO		1				1	1		1	1			1	1	
	Vold i nære relasjoner		1													

Tabell 7. Tverrfaglige samarbeidsfora i Alna

Tverrfaglig samarbeid	Tjeneste												
		ABM	Barnehager	Barnevern	BUP	Fagsenter	Helsestasjon	Kultur	NAV	Politi	PPT	Skole	
Permanente fora	Administrativt møte		1			1						1	
(Systemsatte fora for belsutninger og/eller saksbehandling)	Barnas helsestasjon			1		1	1						
	BHG/Fagsenter (lederm.)		1			1							
	BHG/Helsesatsjon/Barn evern (Lederm.)		1	1				1					
	BHG/Helsestasjon		1					1					
	Fagsenter/Barnevern (Lederm.)			1		1							
	Fagsenter/Helsestasjon (Lederm.)					1	1						
	Homestart			1		1	1						
	Kriseteam					1	1		1				
	REBU		1	1		1	1	1					
	Rektormøte		1	1		1	1	1					1
	Samarbeidsmøte på tvers Fagsenter /ABM	1				1							
	Samarbeidsmøte på tvers Fagsenter/Nav					1			1				
Ad-hoc fora													
(Knyttet til oppfølging av planer og tiltak)	4 tverrfaglige team - delbydel/skole	1	1			1	1	1				1	1
	Salto	1	1			1	1	1					1
	Samghandlingsmøte	1	1	1		1	1	1	1	1	1		
	Skoler /Barn og Unge tjenesten	1	1	1		1	1					1	
	Utvidet drøftingsteam	1	1			1							

Tabell 8. Lederdeltakelse Alna

Tverrfaglig samarbeid		Tjeneste										
Fora		ABM	Barnehager	Barnevern	BUP	Fagsenter	Helsestasjon	Kultur	NAV	Politi	PPT	Skole
Permanente fora	Administrativt møte						1					
(Systemsatte fora for belsutninger og/eller saksbehandling	Barnas helsestasjon											
	BHG/Fagsenter (lederm.)		1			1						
	BHG/Helsesasjon/Barnevern (Lederm.)		1	1			1					
	BHG/Helsestasjon		1				1					
	Fagsenter/Barnevern (Lederm.)			1		1						
	Fagsenter/Helsestasjon (Lederm.)					1	1					
	Homestart			1		1	1					
	Kriseteam											
	REBU						1					
	Rektormøte						1					1
	Samarbeidsmøte på tvers Fagsenter /ABM	1				1						
	Samarbeidsmøte på tvers Fagsenter/Nav					1			1			
Ad-hoc fora												
(Knyttet til oppfølging av planer og tiltak)	4 tverrfaglige team - delbydel/skole											1
	Salto	1		1					1	1		1
	Samghandlingsmøte						1					
	Skoler /Barn og Unge tjenesten							1				1
	Utvidet drøftingsteam											