



Fakultet for helse- og sosialvitenskap
Institutt for sosialfag og veiledning

Øystein Bryde og Terje Ringen Grundstad

Masteroppgave
Psykososialt arbeid med barn og unge

**Samordning av tjenester til utsatte barn,
unge og familiene deres**

Psykososialt arbeid med barn og unge

2018

Let's work together
Come on, come on
Let's work together
Now, now people
Because together we will stand
Every boy, every woman and man

Well now, make someone happy
Make someone smile
Let's all work together
And make life worthwhile

CANNED HEAT

HARRISON WILBERT

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage **JA** **NEI**

Forord

Vi vil takke veilederen vår, Halvor Fauske, for god og tydelig veiledning! Takk til Even Tjørve og Camilla Forum for god hjelp og viktig kritikk. Deres veiledning, støtte og innspill har bidratt betydelig til oppgaven. Svakheter ved oppgaven står vi for helt selv. Takk til Sigrid Straand for inspirasjon og gode samtaler. Takk også til tålmodige familier, venner og kolleger som støttet oss underveis. Nå skal vi se opp fra litteratur og pc-skjermer innimellom.

Denne masteroppgaven bygger på en langvarig interesse for samordning av tjenester til utsatte barn, unge og familiene deres. Vi som skriver denne oppgaven har arbeidet tverrfaglig med tjenester til barn, unge og familiene deres i kommunal og privat praksis gjennom mange år. Vi har ulik faglig bakgrunn og tilhørighet i de kommunale tjenestene. Dette medfører at vi ofte har forskjellige perspektiv på hvordan vi kan arbeide best for de unge og familiene deres, i hvert fall i utgangspunktet.

Terje er spesialist i barne- og ungdomsfysioterapi, med erfaring fra egen privat praksis, kommunal rehabiliteringstjeneste og helsestasjon. Kommunalt koordineringsarbeid og oppdrag som leder for kommunalt prosjekt med tidlig intervensjon, har bidratt sterkt til interessen for samordning av tjenester til barn, unge og familiene deres.

Øystein er barnevernpedagog med erfaring fra kommunale og private barnehager, flyktningmottak, bolig og aktiviteter for psykisk utviklingshemmede, kulturaktiviteter og forebyggende arbeid for barn, ungdom og voksne, kommunalt, interkommunalt og privat. Tjenesteutvikling og ledelse av tjenester for barn og unge, i samarbeid med brukere og samarbeidspartnere, har vært en viktig del av arbeidshverdagen i mange år.

Begge har arbeidet som tillitsvalgte. Terje for Norsk Fysioterapiforbund. Øystein for Fellesorganisasjonen for barnevernpedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere (FO). Som hovedtillitsvalgte i en kommune med god involvering av tillitsvalgte har vi vært involvert i kommunalt plan- og utviklingsarbeid på et overordnet nivå, ofte med annet og bredere fokus enn man gjerne har i den enkelte tjeneste.

Interesse for faglig refleksjon med fagpersoner med annen bakgrunn enn oss selv har medført at begge har arbeidet med videreutdanninger kontinuerlig siste ti år. Vi har vært så heldig å få være gjesteforelesere på Tverrfaglig videreutdanning i psykososialt arbeid med barn og unge, ved Høgskolen i Lillehammer/Innlandet de siste seks årene. Givende diskusjoner og erfaringsutveksling med studenter i videreutdanningene har gitt oss inntrykk av at utfordringsbildet knyttet til samordning, ofte oppleves likt i mange kommuner. Vi opplever at vi stadig går i en jevnt stigende læringskurve gjennom å veksle mellom erfaringer i praksisfeltet og diskurs innen utdanningene og forskningsfeltet.

Fra hvert vårt faglige og organisatoriske perspektiv ser vi at bedre samordning av tjenester til barn, unge og deres foresatte er helt essensielt hvis tjenestene skal bli tilstrekkelig gode og effektive. Til tross for at det finnes svært mange fagpersoner med betydelig kompetanse innen sine fagfelt, i og utenfor kommunale tjenester, ser vi at barn, unge og familiene deres stadig får unødig dårlige tilbud. Svært ofte som en følge av dårlig samordning av tjenestene og arbeidet som utføres. Vi erfarer også at kommunene og andre offentlige instanser stadig bruker unødig mye ressurser på dobbeltarbeid og på å ”rydde opp” i konsekvensene av dårlig samordning av tjenester til barn, unge og deres foresatte. Disse ressursene kan etter vår oppfatning brukes bedre. At både tjenesteledere og øverste ledelse i kommunen har en essensiell og rolle i dette er vi helt enige om. Vi har også en vag forståelse av at øverste ledelse i kommunene kanskje undervurderer egen rolle for å lykkes bedre i arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge. Dette har i neste omgang medført at vi ønsker å utforske emnet mer.

Sammendrag

Bedre samordning av tjenester til utsatte barn, unge og familiene deres etterspørres fra brukerne selv, politisk hold og innenfor fagmiljøene. Barn og unge har behov for tjenester fra en rekke instanser som er underlagt flere lov- og avtaleverk. Helsetilsynet avdekket i 2009 store mangler i kommunenes samordning av tjenester til brukergruppen. De mente at problemet for en stor del handlet om manglende styring fra kommunenes øverste ledelse.

I litteratur og rapporter om samordning av tjenester til barn og unge fokuseres det ofte på fagpersonenes rolle for samordning og tverrfaglig samarbeid. Både i Norge og internasjonalt etterspørres mer kunnskap om ledelse av samordningsarbeid. I løpet av de siste fire-fem årene har det kommet litteratur og rapporter som viser at kommunale ledere har en essensiell rolle for at man skal oppnå bedre samordning av tjenester til barn og unge, og at all samordning krever aktive toppledere. Det er behov for å forankre samordningsarbeidet i politisk ledelse, administrativ ledelse og i kommunenes plandokumenter.

En gjennomgang av relevant litteratur og rapporter viste at det er et stort behov for begrepsavklaringer i forbindelse med samordning av tjenester til barn og unge. Flatø-utvalget utarbeidet en definisjon på utsatte barn og unge, som vi mener gir et hensiktsmessig utgangspunkt for felles forståelse av hvilke barn og familier som har behov for samordnede tjenester. Denne inkluderer barn med alt fra lærevansker, psykiske vansker eller rusproblemer, til barn som har vært utsatt for omsorgssvikt eller vold m.m.

Det er behov for å avklare hva som ligger i samordningsbegrepet. Samordning er ikke det samme som tverrfaglig samarbeid. Sammenblanding av begrepene bidrar til uklare forventninger og ulike forståelser av hva som skal på plass. Tverretatlig og tverrsektorielt samarbeid er også begreper som brukes om hverandre og må defineres tydeligere. Videre er det behov for avklaring av hva som ligger i koordinatorbegrepet. Kommunene har ulike koordinatorfunksjoner og disse benyttes og omtales med store variasjoner, både i kvalitet og innhold.

Samordning av tjenester til barn og unge kan ofte innebære komplekse oppgaver og by på gjenstridige problemer. God forankring og tydelig ansvars plassering er viktig, men kan være

krevende. Ledelse av samarbeid på tvers handler blant annet om tilrettelegging, og å evne å skape en kultur hvor konflikt ikke oppfattes som noe negativt.

Det er lite litteratur og forskning om hvordan kommunale ledere selv ser på sin rolle for samordning av tjenester til barn og unge. Derfor har vi gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse hvor vi spør et utvalg ledere i store og mellomstore kommuner om deres syn på en rekke påstander om samordning. Påstandene ble delt inn i følgende temagrupper:

- Behov for samordning av tjenester til barn og unge
- Egen rolle for samordning av tjenester til barn og unge
- Behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge
- Behov for samordningskompetanse

Undersøkelsen ble sendt ut til et utvalg ledere i 86 store og mellomstore kommuner. 113 respondenter svarte på undersøkelsen, hvorav 30 kommunalsjefer. De øvrige var i hovedsak ledere på tjenestenivå. I analysen av svarene så vi på ledernes svar generelt. Vi undersøkte også eventuelle forskjeller mellom ledere på kommunalsjefnivå og tjenesteledernivå. Videre undersøkte vi eventuelle forskjeller mellom ledere på bakgrunn av grunnutdanning. Resultatene viste at det var forskjeller mellom lederne, avhengig av både ledernivå og grunnutdanning. Blant annet viste resultatene ulike vurderinger av behov for ressurser, behov for tydelig ansvars plassering, situasjon i egen kommune og vurdering av så vel kompetansebehov og egen kompetanse.

Med 113 respondenter kan ikke resultatene i undersøkelsen generaliseres. Resultatene er likevel så interessante, sett i relasjon til eksisterende litteratur og kunnskap om ledernes rolle for samordning av tjenester til utsatte barn, unge og familiene deres at vi håper det kommer mer forskning om feltet.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	5
1 Innledning.....	11
1.1 Samordning av tjenester til barn og unge - krav og behov	11
1.2 Kunnskapsstatus om samordning av tjenester til barn og unge, og lederne rolle i dette arbeidet.	12
1.3 Problemstilling.....	16
1.4 Oppgavens oppbygging	16
2 Teori	17
2.1 Behov for bedre samordning av tjenester til utsatte barn	17
2.2 Utsatte barn, unge og familiene deres	18
2.3 Samordning og koordinering versus samhandling og (tverrfaglig) samarbeid	19
2.4 Tverretatlig og tverrsektorielt samarbeid	22
2.5 Koordinator for ansvarsgrupper og koordinator for barn og unge	23
2.6 Samordning av tjenester til barn og unge – et gjenstridig problem?	25
2.7 Behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge	27
2.8 Samordning i kommuner – ulik organisering krever ulike samordningsmodeller	30
2.9 Brukermedvirkning og behov for tilpasning til brukernes behov.....	31
2.10 Behov for samordningskompetanse	33
3 Materiale og metode.....	34
3.1. Design	34
3.2 Utvalg	34
3.2.1 Kritikk til utvalg	35
3.3 Utarbeidelse av spørsmål og spørreskjema	36
3.3.1 Kritikk til utarbeidelse av spørsmål	38

3.4	Datainnsamling	38
3.4.1	Kritikk til datainnsamling	39
3.5	Analysemetoder	41
3.5.1	Kritikk av analysemetoder	41
3.6	Spørsmålene med begrunnelse, etter temagrupper	42
3.6.1	Tema: Informasjon om respondenten og tilhørighet til kommunegruppe.....	42
3.6.2	Tema: Lederroller i kommunen og deltakelse i samordningsarbeid	43
3.6.3	Tema: Behov for samordning av tjenester til barn og unge	43
3.6.4	Tema: Ledernes rolle for samordning av tjenester til barn og unge.....	43
3.6.5	Tema: Behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge	44
3.6.7	Tema: Behov for samordningskompetanse?	44
3.6.8	Undertema: Kjennskap til forskning og litteratur om samordning, tverrfaglig samarbeid og ledelse av samordningsarbeid.	44
3.6.9	Tema: Åpent spørsmål:	45
4	Resultater.....	46
4.1	Antall respondenter og kommuner, og hvilke ledere som er representert.....	46
4.2	Grunnutdanning og videreutdanning	48
4.3	Ledere som bør delta aktivt for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	50
4.4	Alle påstander med oversikt over score, standardavvik og antall respondenter.....	51
4.4.1	Behov for samordning av tjenester til barn og unge	52
4.4.2	Ledernes rolle for samordning av tjenester til barn og unge.....	53
4.4.3.	Behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge	54
4.4.4	Behov for samordningskompetanse	55
4.5	Korrelasjon	57

4.6	Sammenstillinger av resultatene	57
4.6.1	Kommunalsjef og leder for tjeneste/annet	58
4.6.2	Behov for samordning av tjenester til barn og unge:	58
4.6.3	Ledernes rolle for samordning av tjenester til barn og unge:.....	60
4.6.4	Behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge:	62
4.6.5	Behov for samordningskompetanse:	64
4.7	Pedagogisk utdanning og helse-/sosialfaglig utdanning.....	66
4.7.1	Behov for samordning av tjenester til barn og unge	67
4.7.2	Ledernes rolle for samordning av tjenester til barn og unge.....	68
4.7.3	Behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge	69
4.7.4	Behov for samordningskompetanse?	71
5	Diskusjon.....	74
5.1	Ledere på kommunalsjefnivå og på tjenesteledernivå.....	74
5.2	Ledere med pedagogisk utdanning og ledere med helse- og sosialfaglig utdanning	75
5.3	Behov for samordning av tjenester til barn og unge.....	76
5.3.1	Definerte lederoppgaver	77
5.3.2	Teambygging og identitet.....	78
5.3.3	Revir og tydelige styringssignaler.....	78
5.3.4	Måloppnåelse og altruisme.....	79
5.4	Ledernes vurdering av egen rolle for samordning av tjenester til utsatte barn og unge	80
5.5	Ledernes vurdering av behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge	82
5.6	Ledernes vurdering av behov for samordningskompetanse	88
6	Avslutning	93

7. Referanseliste	96
Vedlegg	101
Vurdering	103
Vilkår for vår vurdering	103
Veiledning	104

1 Innledning

1.1 Samordning av tjenester til barn og unge - krav og behov

Bedre samordning av tjenester til utsatte barn, unge og familiene deres etterspørres fra brukerne selv, politisk hold og innenfor fagmiljøene (Barne-, likestillings og inkluderingsdepartementet 2015, Kaurstad, Bachmann, Bremnes, og Groven 2015, Winsvold 2011, NOU 2009: 22, Glavin og Erdal, 2007). En gjennomgang av et utvalg aktuell litteratur og rapporter om samordning av tjenester til barn og unge i norske kommuner, viser at manglende samordning av slike tjenester snarere er en regel enn et unntak. Helsetilsynet, i samarbeid med Barne- og likestillingsdepartementet (BLD), gjennomførte i 2008 en undersøkelse av samarbeid om tjenester til utsatte barn og unge i 114 norske kommuner. Det var bare 11 av kommunene at tilsynsmyndighetene ikke fant noe å bemerke (Helsetilsynet, 2009, s. 4). Utgangspunktet for krav om bedre samordning er, ifølge Elisabeth Backe-Hansen (m.fl.) at barn og unge har behov for tjenester fra en rekke instanser som er underlagt flere lov- og avtaleverk. (Backe-Hansen, Smette og Vislie 2017, s 66).

Det ser ut til å være tverrpolitisk enighet over tid om behovet for bedre samordning av tjenester til barn og unge. Selv om de politiske partiene åpenbart har ulike tilnærminger til hvordan man skal legge til rette for gode offentlige tjenester, har bedre samordning vært et gjennomgående tema i mange år. Helle Wessel Andersson (red.) utga i 2005 en rapport om kunnskapsstatus om det samlede tjenestetilbudet for barn og unge. Ifølge rapporten peker nær samtlige offentlige utredninger som angår tjenester til barn og unge de senere årene, på betydningen av helhetlige og koordinerte offentlige tjenestetilbud. Andersson (red) viste til:

(St. meld. nr. 25 (1996-97), St prp. nr 63, (1997-98), St. meld. nr 23 (1997-98), St. meld. Nr. 21 (1998-99), St. meld. nr 39 (2001-2002), St. meld. nr 40 (2002-2003), St. meld. Nr. 16 (2002-2003), Regjeringens strategiplan for barn og unges psykiske helse (2003), Strategiplan Habilitering av barn (2004), NOU 2005:3; Handlingsplan Sammen mot barne- og ungdomskriminalitet (2005)).” (Andersson (Red.) 2005, s. 43)

Et nettsøk etter ”Samordning av tjenester til utsatte barn og unge” viser raskt at temaet fortsatt er dagsaktuelt, og at behov for bedre samordning går igjen på alle nivåer innen norsk offentlig

forvaltning. I regjeringens plan for arbeid med barn og unge fra 2015, fremgår det at regjeringen er opptatt av bedre samordning på statlig nivå, kommunalt nivå og mellom lokale og sentrale myndigheter, samt med frivillig sektor (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet 2015, s. 9).

1.2 Kunnskapsstatus om samordning av tjenester til barn og unge, og ledernes rolle i dette arbeidet.

Søk etter litteratur og rapporter som omhandler samordning av tjenester for barn, unge og familiene deres, viser at omfanget er begrenset. Andersson (red) skrev at kunnskapsoversikten fra 2005 avdekket at oversikter over hvordan kommunale tjenester for barn og unge er organisert, mangler eller er lite tilgjengelige (Andersson (Red.) 2005, s. 14). Elisabeth Backe-Hansen (m.fl.) mener det mangler forskning og litteratur med tydelig fokus på hvordan vi skal håndtere konsekvenser av at effektiv samordning må skje horisontalt på tvers av sektorer, samtidig som sektorprinsipper står svært sterkt i norsk forvaltning (Backe-Hansen (m.fl.), 2017, s. 130-131). Rapporter med eksempler på tverrfaglig samarbeid finner vi flere av. Om ledernes rolle for samordning av tjenester til barn og unge finner vi svært lite. Vi finner betydelige mengder litteratur om ledelse. Den mer tradisjonelle lederlitteraturen vil kunne ha relevans for temaet, men vi benytter i liten grad denne litteraturen i forbindelse med denne oppgaven. Vangen og Huxham mener det ikke er opplagt at vanlige teorier om ledelse kan benyttes i forbindelse med samarbeidssituasjoner, spesielt ikke når det er utfordrende å definere samarbeidsmål (Vangen og Huxham 2009, s. 82). Dermed har vi valgt ut litteratur og rapporter som mer direkte omhandler samordning av tjenester til barn og unge, tverrfaglig samarbeid og samordning generelt. Når vi for en stor del benytter oss av rapporter, såkalt grålitteratur (Backe-Hansen, 2017, s 22), er det to grunner til det. Vi finner flere rapporter og kunnskapsoversikter som presenterer erfaringer fra ulike tilnærminger til samordning og tverrfaglig samarbeid i kommuner, enn vi finner annen litteratur om emnet. Fokuset i grålitteraturen vi benytter, bidrar til en praksisnær tilnærming til samordning av tjenester for barn og unge. Det stemmer overens med intensjon for oppgaven. Gjennom videreutdanninger siste ti år, og i forbindelse med oppdrag som gjesteforelesere på Tverrfaglig videreutdanning i psykososialt arbeid med barn og unge siste seks år, har vi utvekslet erfaringer med studenter og medstudenter. Historiene forteller at utfordringsbildet for en stor del oppleves nokså likt i

mange kommuner. Ledernes rolle for å oppnå bedre samordning av tjenester til barn og unge etterspørres ofte. En gjennomgang av aktuell litteratur og rapporter som omhandler tverrfaglig samarbeid og samordning av tjenester for barn og unge, viser en tydelig mangel på litteratur om ledernes rolle og forståelse av hva som skal til for å oppnå god samordning av tjenestene.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) kom våren 2018 med en erfaringsrapport fra arbeid med bedre styring og ledelse i staten, som har pågått fra 2014. Rapporten beskriver behov og satsingsområder for bedre samordning på tvers av stat, kommune og fylkeskommune (m.fl.). Rapporten er ikke begrenset til å gjelde tjenester til barn og unge, men tjenester til barn og unge er likevel en viktig del av arbeidene som rapporten bygger på. Blant annet er rapporten fra 0-24 samarbeidet ”Felles problem – Felles løsning?”, utarbeidet av Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) i 2014, med på å danne grunnlaget for rapporten fra KMD i 2018 (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s.12).

Erfaringsrapporten beskriver i hovedsak utfordringer og strategier for samordning innen staten og mellom stat og andre instanser. Utfordringer som beskrives i rapporten, samsvarer godt med utfordringene vi møter i arbeid med samordning av tjenester til barn, unge og familiene deres i kommunal virksomhet. Rapporten fra KMD har et tydelig fokus på ledernes rolle og at det er behov for deres aktive deltakelse hvis man skal oppnå bedre samordning av tjenester. Dette er sterkt underfokuset i diskurs og litteratur, i forhold til behovet vi opplever i praksisfeltet. Det er behov for mer kunnskap om samordning og ledernes rolle i samordningsarbeidet. I kapitlet ”Kunnskapsgrunnlag” gir rapporten fra KMD en beskrivelse som er svært relevant også for samordning av tjenester til barn, unge og familiene deres:

”Formålet med et bedre kunnskapsgrunnlag om samordning er å få et felles begrepsapparat, bedre kunnskap om hvilke mekanismer og virkemidler vi har, innsikt i utfordringsbildet og konkrete tips for samordning.” (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s.25).

KMD viser til at brukerne ønsker gode tjenester og ikke er opptatt av hvilken instans som har ansvaret. Forvaltningen er delt inn i mange spesialiserte og sektorbaserte enheter, som gir stort behov for samarbeid og samordning. Gjenstridige problemer tar ikke hensyn til sektorinndeling av ansvar. (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2018, s.25).

I rapporten fra KMD pekes det på hvor vanskelig det kan være å begrense det enkelte departements autonomi og lederens myndighet over sitt departementsområde, til tross for at det ikke er konstitusjonelle hindre for å samordne bedre. Prinsipper om sektoransvar er så grunnfestet at det er en sperre for samordning. Ifølge rapporten kan manglende samordning medføre redusert kvalitet på tjenestene, at brukerne ikke får de tjenestene de har behov for, ineffektive prosesser, dobbeltarbeid og dårlig ressursutnyttelse. Samordningsoppgavene krever politisk lederskap og forankring. KMD argumenterer for at det er behov for å se på nye arbeidsmetoder, som for eksempel designorienterte og brukersentrerte metoder (Ibid). Denne rapporten har et tydelig fokus på ledernes rolle og at øverste ledelse må delta aktivt for å oppnå bedre samordning. KMD skriver at:

”...all samordning krever aktive (topp)ledere”.

(Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2018, s. 25).

Proposisjon 73 L (2016-2017) om endringer i barnevernloven (Barnevernreformen) påpeker også behovet for å forankre kommunalt samordningsarbeid i øverste ledelse. Det stilles krav til at kommunenes øverste politiske og administrative ledelse må ta ansvar for at barn og unge får de tjenestene de skal ha, og at tjenestetilbudet skal være godt samordnet. (Barne- og likestillingsdepartementet 2017, s. 38, 41). I proposisjonen fremkommer det at kommuner som arbeider godt med samordning og faglig utvikling av barnevernet, ofte kjennetegnes ved at politisk og administrativ ledelse deltar aktivt. Kvalitet i egne tjenester vurderes, og ledelsen stiller klare krav.

Til tross for at annen litteratur og rapporter fra de siste 15-20 årene i hovedsak ikke har et like tydelig fokus på øverste ledelse, eller toppledere, viser flere til at det er avgjørende at lederne i kommunen må prioritere arbeidet med tverrfaglig samarbeid og stille krav til at samordning skal prioriteres (Backe-Hansen 2017, s. 47, Kaurstad m.fl. 2015, s. 6, DIFI 2014, s. 5, DIFI 2016, s.2 og s 35-36, Sirnes 2012, s. 125, Winsvold 2011 s. 107, Talseth 2011 s. 247, Glavin og Erdal, 2007, s. 45).

Ledernes rolle beskrives som viktig for tverrfaglig samarbeid og samordning. Behovet for at øverste ledelse tar aktiv del, trekkes frem. Samtidig ser vi at det i liten grad differensieres mellom ledernivåene. Dette er interessant ettersom ”ledere” og ”toppleidelse” kan forstås på

flere vis. Videre vil manglende fokus på hvilke roller og oppgaver i samordningsarbeidet de forskjellige ledernivåene kan og må ha, kunne bidra til å opprettholde mangelen på samordning. Det er et stort behov for å oppnå en omforent forståelse for at samordning krever innsats fra alle ledernivå, og å forstå hvorfor det er et slikt behov.

Høsten 2015 kom Møreforskning med rapporten fra KS FOU-prosjektet ”Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge”. Formålet med det prosjektet var å undersøke hva som er typisk for kommuner med gode og effektive tjenester til utsatte barn og unge (Kaurstad m.fl., 2015, s. 3). Møreforskning viser til at tjenestene til utsatte barn og unge er spesialiserte og sektorinndelte, og at dette skaper behov for økt tverrgående samarbeid og koordinering. Ifølge Møreforskning setter samhandlingsreformen (St.Meld. 47 (2008-2009), 2009) målet om brukernes behov for en helhetlig og koordinert tjeneste i sentrum for endringer og nye grep i tjenestenes organisering og utforming (Kaurstad m.fl., 2015, s. 12).

I sammendraget for prosjektet skriver Kaurstad (m.fl.) blant annet følgende:

”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.” (Kaurstad m.fl., 2015, s. 6 og 102)

Som en del av prosjektet ble det gjennomført en spørreundersøkelse. Her svarte 90 % av respondentene at:

”ledelsens syn på samhandling i svært høy eller høy grad fremmer samhandling mellom kommunens tjenester for utsatte barn og unge.” (Kaurstad m.fl. 2015, s. 58)

Dette korresponderer med våre erfaringer. Med dette utgangspunktet vil vi i denne oppgaven se nærmere på lederens rolle for at kommunene skal lykkes med samordning av tjenester til barn og unge. Vi lurer på hvilket syn lederne har på behov for bedre samordning, eget engasjement i arbeidet, forankring, ansvars plassering og kompetansebehov. Ettersom vi generelt finner lite informasjon om dette i litteratur og forskning, ønsker vi å fokusere på dette i vår undersøkelse.

1.3 Problemstilling

Dermed er problemstillingen for denne oppgaven:

”Hva mener ledere i et utvalg norske kommuner om egen rolle for å oppnå bedre samordning av tjenester til utsatte barn, unge og familiene deres?”

Vi vil spørre lederne om hva de mener om spørsmål i tilknytning til:

- behov for samordning av tjenester til barn og unge
- egen rolle for samordning av tjenester til barn og unge
- behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge
- behov for samordningskompetanse

Vi vil også undersøke om det er forskjeller mellom kommunalsjefenes og tjenesteledernes svar til påstandene.

Undersøkelsen fokuserer ikke på samordningsmodeller og variasjoner i disse. Hvordan den enkelte kommune arbeider med samordning, og hvilke samordningsmodeller man har valgt, vil kunne påvirke ledernes syn på flere viktige forhold. Samtidig er fokuset i undersøkelsen og oppgaven rettet mot en mer overordnet forståelse av behovene og hvordan lederne ser behovene og sin egen rolle i arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge.

1.4 Oppgavens oppbygging

Vi vil starte med å se nærmere på teori og kunnskapsgrunnlaget vi har tatt utgangspunkt i. Deretter beskrives sentrale begrep vi bruker i oppgaven. Vi beskriver metodevalg og presenterer resultater fra undersøkelsen, før vi vil diskutere et utvalg av funnene i tilknytning til aktuell teori og empiri. Underproblemstillingene vil være utgangspunkt for temainndeling gjennom hele oppgaven.

2 Teori

Teorigjennomgangen tar for seg behov og krav om bedre samordning av tjenester til utsatte barn, unge og deres familier. Begrepene utsatte barn og unge, og samordning i relasjon til tverrfaglig samarbeid, samhandling og koordinering utdypes. Videre ser vi på samordning og ledelse og behovet for å tilpasse samordningsarbeidet til den enkelte kommunes vilkår og organisering. Avslutningsvis i teoridelen ser vi på argumentasjon for at brukermedvirkning er avgjørende for å oppnå bedre samordning av tjenester til utsatte barn, unge og familiene deres.

Vi har gjort litteratursøk i Bibsys/Oria og benyttet oss av litteratursøk som er gjennomført av andre i forbindelse med undersøkelser og kunnskapsoversikter om samordning av tjenester til barn og unge, tverrfaglig samarbeid og samhandling. En rekke rapporter og litteratur som det vises til i disse undersøkelsene og kunnskapsoversiktene, er med. I tillegg benyttes et utvalg pensumlitteratur fra Tverrfaglig videreutdanning i psykososialt arbeid med barn og unge.

2.1 Behov for bedre samordning av tjenester til utsatte barn

Krav om bedre samordning er ikke et nytt fenomen. Fauske, Lichtwarck, Bennin og Buer skriver at samordning og samarbeid har vært nevnt i utvikling av helse- og sosialtjenestene fra slutten av 1960 tallet. Tidlige utredninger definerte ikke innhold i begrepene og betydningen gikk frem av beskrivelsen av tjenestene. Helse- og sosialtjenestene har gjennomgått en utvikling mot mer spesialiserte tjenester og betydelig vekst i antall ansatte de siste femti årene. Fauske (m.fl.) viser til SSB og skriver at veksten var fra 112 100 ansatte i 82 500 årsverk i 1970, til 561 700 ansatte i 443 500 årsverk i 2014. Vekst, fagutvikling og spesialisering av tjenestene gir til sammen et komplekst system av tjenester (Fauske m.fl 2016, s 179-180). Dette innebærer et betydelig behov for tverrfaglig samarbeid og samordning av tjenestene.

Fra tidlig åttital og fremover har vi hatt en rekke lover som stiller krav til samarbeid i kommunene og mellom kommunene og andre tjenester (Willumsen 2009, s. 19). Ser man på antallet instanser som etterlyser bedre samarbeid og samordning i offentlige tjenester i dag,

ser vi at det ikke har vært nok å lovfeste krav til samarbeid eller samordning. Fauske (m.fl.) trekker frem barnevernloven fra 1993, som et eksempel på lovpålegg som ikke er tilstrekkelig til å skape nødvendig samordning og samarbeid mellom tjenester og fagmiljø (Fauske m.fl. 2016, s 182-183).

I senere tid har det vært et økende fokus på behovet for å gi barn, unge og familiene deres hjelp lokalt, når de har forbigående eller varige psykiske vansker eller lidelser. Endringen er forankret politisk og i fagmiljøene. Samhandlingsreformen legger vekt på at forebygging skal skje lokalt i førstelinjetjenestene. Dette innebærer at kommunene må ha tilgang til et bredt spekter av fagpersoner med god kompetanse om ulike vansker og sykdommer. Videre innebærer reformen at fagfolkene evner å samarbeide på tvers av tjenester og etatsgrenser (Straand 2011, s 13-20). Dette er åpenbart viktig. Samtidig er det i henhold til rapporter og litteratur vi så på i innledningen, ikke nok at fagpersoner evner å samarbeide på tvers. Arbeidet må forankres i øverste ledelse i kommunene, og lederne må innta en aktiv rolle i arbeidet for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn, unge og familiene deres.

2.2 Utsatte barn, unge og familiene deres

Tjenester til utsatte barn og unge, eller tjenester til barn, unge og familiene deres, er begreper som kan forstås ulikt. Dreier det seg om tjenester utelukkende for barn og unge? Mener vi tjenester som bare er for de unge med størst utfordringer og mest sammensatte og gjenstridige behov? Eller snakker vi i realiteten om alle offentlige tjenester til alle barn, unge og familiene deres? Vår erfaring er at dette forstås på ulike vis. Dermed er det nødvendig å se nærmere på hvilken betydning vi legger i begrepet.

I arbeidet med NOU 2009:22, ”Det du gjør, gjør det helt”, om bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge, definerte Flatø-utvalget utsatte barn og unge som:

”barn og unge med sammensatte vansker og problemer, og som over tid har behov for tjenester og tilbud fra minst to av de instanser som er nevnt i mandatet. I dette ligger det at utsatte barn og unge kan ha en svært forskjellig bakgrunn og også høyst ulike behov. Utsatte barn og unge kan dermed være personer med lærevansker, med adferdsproblemer, med psykiske vansker, med fysiske eller psykiske funksjonsnedsettelse, med rusproblematikk, og barn og unge som har vært utsatt for omsorgssvikt eller vold, m.m. Det disse barna og de

unge har felles, er at de trenger tilbud fra minst to av de aktuelle tjenestene.” (NOU 2009:22, s. 10)

Denne definisjonen viser tydelig hvor mange barn og unge det er som på grunn av en rekke ulike utfordringer kan være utsatt. I forbindelse med definisjonen av utsatte barn og unge sier Flatø-utvalget at tjenestene har et felles ansvar for å kunne tilby helhetlige og koordinerte tjenester. Tjenestene skal ikke arbeide i parallelle løp uten nødvendig samordning (ibid).

Møreforskning valgte å benytte Flatø-utvalgets definisjon på utsatte barn og unge i sin rapport fra 2015. De legger til at det er problemstilling og behov hvert enkelt barn eller ungdom har, som skal avgjøre hvilke instanser som skal gi tilbud til den enkelte (Kaurstad m.fl. 2015, s. 11). Vi mener det er behov for å ha en like bred tilnærming til samordningsbehovet som Flatø-utvalget og Møreforskning skisserer. Begrunnelsen er enkel. Skulle man velge å fokusere på samordning av tjenester bare til barn og unge med de største og mest komplekse utfordringene, ville ikke kommunene noen gang bli i stand til å forebygge at problemene blir så komplekse. Dette må ligge som et av flere viktige premisser for samordningsarbeidet. Flatø-utvalgets brede forståelse av utsatte barn og unge er ikke nødvendigvis noen omforent forståelse i kommunale ledergrupper. Dette kan ha konsekvenser for hvor mange ledere som mener at de selv må delta aktivt i samordningsarbeid, og hva den aktiviteten innebærer i praksis.

2.3 Samordning og koordinering versus samhandling og (tverrfaglig) samarbeid

Glavin og Erdal mener begrepene samordning, samarbeid og samhandling blir brukt upresist og om hverandre (Glavin og Erdal 2007, s. 26). Det stemmer godt med våre erfaringer. For å oppnå bedre samordning er det helt nødvendig å skape en mer omforent forståelse av begrepet. Det vil nødvendigvis være krevende å nå frem til felles forståelse av hvordan man skal oppnå ”noe”, når man ikke en gang har felles forståelse av hva ”noe” er. Den samme utfordringen gjelder innholdet i flere begrep knyttet til samordning. Lauvås og Lauvås mener for eksempel at integrering brukes med overlappende betydning med samordning og samarbeid, i forbindelse med arbeid i organisasjoner (Lauvås og Lauvås 2004, s. 52).

Av flere oppslagsverk og ordbøker, blant annet Norsk etymologisk ordbok, fremgår det at samordning og koordinering brukes som ensbetydende begrep (De Caprona, 2015, s. 1033). Med en slik forståelse vil ”koordinering” av tjenester og ”samordning” av tjenester i organisasjoner ha samme betydning. Begrepene er forklart med litt ulike tilnærminger i litteratur, men mange viser til Mulford og Rogers definisjon fra 1982, hvor koordinering defineres som:

“en prosess hvorved to eller flere organisasjoner skaper/bruker beslutningsregler som er utformet med sikte på kollektiv opptreden i et felles handlingsmiljø” (Knudsen 2012, s. 25)

Begrepene samordning, samhandling og samarbeid brukes for en stor del om hverandre i dagligtale (Glavin og Erdal 2007, s. 26). Vår erfaring er at fagpersoner og ledere i kommunene også bruker begrepene om hverandre i profesjonell sammenheng. Lauvås og Lauvås bekrefter at begrepene brukes om hverandre i organisasjoner (Lauvås og Lauvås 2004, s. 52). I tillegg gis begrepene like og ulike betydninger om hverandre i litteratur. Lauvås og Lauvås skriver at tverrfaglig samarbeid ofte defineres som samordning, men at det er forskjeller (Lauvås og Lauvås 2004, s. 53).

Når begrepene samordning og samarbeid har ulik betydning, innebærer dette forskjellige krav og behov for hvordan kommunale ledere skal legge til rette for samordning og samarbeid. Dermed er det viktig å tydeliggjøre forskjellene. Vi skal se at samordning av tjenester til barn og unge ikke er det samme som tverrfaglig samarbeid og at samordning krever annen styring enn tverrfaglig samarbeid.

Mange kommuner har eksempler på godt tverrfaglig samarbeid. Samtidig er det for stor tilfeldighet knyttet til hvilket samarbeid som finner sted, og i hvilke situasjoner samarbeidet oppstår. Mari-Anne Zahl bekrefter at samarbeid og samordning brukes om hverandre med uklart meningsinnhold. Hun mener at samarbeid utøves på uformell adhocbasis med utgangspunkt i individnivå (Zahl 2003, s. 242). Samordning kan derimot assosieres med styringsforsøk ovenfra og ned, på et vis som medfører reduksjon eller tap av autonomi. Zahl mener også at det ikke er grunn til å tro at ansatte i helse- og sosialsektoren har noen klar forståelse av meningsinnholdet i begrepene (Zahl 2003, s. 244-245).

Også innen litteratur og forskning ser vi at begrepene delvis benyttes med utydelig innhold. Glavin og Erdal beskriver ikke noen klar forskjell på samhandling og samarbeid (Glavin og Erdal 2007, s. 25-27). Møreforskning knytter samhandling til overordnet systemnivå og samarbeid til individnivå (Kaurstad 2015, s. 11). I en slik forståelse kan samhandling oppfattes som å være det samme som samordning, mens andre altså ser samhandling og samarbeid som begrep med felles innhold, mens samordning og samarbeid er innholdsmessig ulike. Axelsson og Axelsson bekrefter også at det er mange ulike og tidvis motstridende betydninger av begrepene samarbeid og samordning. De viser til at mange forskere heller bruker begrepet integrering (Axelsson og Axelsson 2009, s. 106). Det gir også rom for feiltolkning. Med utgangspunkt i vår praksiserfaring fra kommunale tjenester gir begrepet integrering helt andre assosiasjoner enn samordning.

Dette indikerer at det er behov for å avklare innholdet i begrepene. Vi finner forsøk på differensiering mellom samordning og samarbeid i litteratur og rapporter. I NOVA Rapport 13/2003 viser Thomas Nordahl til Aarseth (1984), som igjen viser til Mulford og Rogers, og setter opp en hensiktsmessig differensiering. Definisjonen har utgangspunkt i en modell for interorganisatorisk samordning, og beskriver forskjellene mellom samordning og samarbeid innen formalisering, målsetting, forpliktelse, ressursbruk og autonomi (Nordahl 2003, s. 18-19).

- Samordning innebærer ofte et sterkere krav til forpliktelse og formalisering enn samarbeid.
- Samordning prioriterer felles eller kollektive mål og aktiviteter, mens samarbeid innebærer at mål og aktiviteter i større grad er knyttet til den enkelte organisasjonen.
- Samordning kan inkludere vertikale og horisontale forpliktelser, mens samarbeid preges mer av enighet om områdene for samarbeid. Beslutninger i et samordningsorgan vil være sterkt forpliktende.
- Samordning innebærer ofte at flere medvirker enn ved samarbeid. Samordning inkluderer deltakelse fra organisasjonens lederplan. En samordnet organisasjon innebærer at et samordningsorgan har stor innflytelse på ressursbruk i organisasjonen.
- Samordning kan innebære større påvirkning på, eller trussel mot, samarbeidspartenes autonomi, enn samarbeid. Beslutningsmyndighet vil i større grad ligge hos samordningsorganet enn i den enkelte (del-)organisasjonen (Nordahl 2003, s.18-20).

Slik forstått innebærer samordning tydeligere og mer formalisert koordinering av partene, mens samarbeid ofte vil være mer personavhengig. Samordning er mer forpliktende enn samarbeid og innebærer både ledernes involvering og at den enkelte delorganisasjon må gi avkall på autonomi. Samordning innebærer dermed større mulighet for koordinering av arbeid over tid (Nordahl 2003, s. 20).

Med utgangspunkt i denne definisjonen og Nordahls beskrivelse av innhold i begrepene samordning og samarbeid er tverrfaglig samarbeid en form for samarbeid. Tverrfaglig samarbeid er dermed ikke et annet ord for samordning, men gjerne som en del av samordningen.

2.4 Tverretatlig og tverrsektorielt samarbeid

Det er flere begrep med relevans for samordning av tjenester til barn og unge som brukes med forskjellig forståelse av innhold. Både i praksisfeltet, innenfor utdanningsinstitusjonene og forskningsfeltet ilegges sentrale begrep ulik tolkning og forståelse. En naturlig følge av dette er at debatten om samordning forvanskes.

Et eksempel er ulike betydninger av tverrsektorielt og tverretatlig samarbeid. I kommunal praksis brukes begrepene sektor eller etat, som regel i nærmest samme betydning. Der kommunene tidligere var delt inn i etater, kan de ofte være delt inn i sektorer i dag. Majoriteten av tjenestene som lå til oppvekstetaten tidligere, kan vi gjerne finne igjen i sektor for oppvekst i dag. I en slik forståelse vil tverretatlig og tverrsektorielt samarbeid ha tilnærmet samme betydning. Eventuelt vil distinksjonen kunne innebære et signal om tidsrommet for samarbeidet. Altså om samarbeidet fant sted før innføring av tonivåstyring i kommunene, eller om det finner sted nå, etter at man ofte har samlet tjenestene under en felles paraply igjen, nå kalt sektorinndeling.

Til sammenligning skiller Axelsson og Axelsson mellom begrepene tverrprofesjonelt arbeid, tverretatlig arbeid og tverrsektorielt arbeid. De beskriver tverrprofesjonelt samarbeid som samarbeid på tvers av profesjongrenser, altså mellom ulike yrkesgrupper. Tverretatlig samarbeid beskriver Axelsson og Axelsson som samarbeid på tvers av organisatoriske grenser, for eksempel mellom ulike tjenester eller institusjoner. Tverrsektorielt samarbeid ser

de som samarbeid mellom forskjellige samfunnssektorer, for eksempel mellom sosialsektor og helsesektor. Tverrsektorielt samarbeid innebærer med deres definisjon en kombinasjon av tverrprofesjonelt arbeid og tverretatlig arbeid. Dette sees dermed som den mest komplekse formen for grenseoverskridende samarbeid (Axelsson og Axelsson, 2009, s. 104). Denne distinksjonen skiller altså mellom tverretatlig og tverrsektorielt samarbeid både i organisatorisk forstand og i kompleksitet.

Distinksjonen kan være god fordi en slik inndeling kan bidra til økt forståelse for de ulike nivåene av samarbeid på tvers, hvor krevende dette arbeidet er, og hvilke forhold som spiller inn. Dette er viktig kunnskap i samordningsarbeid. Samtidig passer ikke nødvendigvis inndelingen med hvordan begrepene etat og sektor brukes i forbindelse med kommunenes organisering og praksis. Med utgangspunkt i kommunal tjenesteorganisering kan tverretatlig samarbeid og tverrsektorielt samarbeid lett forstås som to begrep med samme betydning.

2.5 Koordinator for ansvarsgrupper og koordinator for barn og unge

Koordinator er et annet begrep som brukes med stor variasjon i innhold. Dette bidrar ytterligere til forvirring i praksisfeltet. Følgen er at det kan være usikkert om man har ivaretatt kommunens plikt til å koordinere tjenestene til barn og unge i tråd med gjeldende krav. I praksisfeltet har vi sett eksempler på at kommunale ledere er overbevist om at kommunen har en koordinator for barn og unge, mens det kommunen i realiteten har, er koordinatorene for ansvarsgrupper. Dette er ulike roller og både ansvar og kompetansekrav vil ofte være forskjellige. Samtidig kan forvirringen i begrepsbruk også medføre at man kanskje har definert en koordinator for en ansvarsgruppe som koordinator for barn og unge, uten at det er klart for noen hva det egentlig innebærer av ansvar eller krav til kompetanse og oversikt over de kommunale tjenestene for barn og unge. Det er ikke rart at forvirringen kan oppstå, for koordinatorbegrepet er et nytt eksempel på begrep som blir brukt med ulik betydning også i litteratur og rapporter.

NOVA-rapport 7/16 om Tjenestetilbudet til familier som har barn med funksjonsnedsettelse, beskriver koordinatorene og deres oppgaver i forbindelse med ansvarsgrupper for barn, unge og familiene deres (Demiri og Gundersen 2016). Barn og unge med behov for langvarige og koordinerte tjenester har en lovfestet rett til individuell plan. Planen er et virkemiddel for å

oppnå helhetlige tilbud av nødvendige tjenester (Sosial- og helsedirektoratet 2007, s. 52-53). I forbindelse med oppretting av individuell plan anbefales det å opprette en ansvarsgruppe for barnet/den unge. Når ansvarsgruppe opprettes, skal det også utnevnes en koordinator som har ansvaret for at den individuelle planen følges opp. Koordinatoren leder også gjerne ansvarsgruppemøter (Demiri og Gundersen 2016, s. 35). I denne sammenheng er altså koordinatorens oppgaver knyttet til enkeltindivid og deres familie og nettverk. NOVA-rapporten fokuserer på koordinator på individnivå uten å definere forskjellene mellom koordinator for ansvarsgrupper og koordinator som arbeider på system/organisasjonsnivå.

NOVA-rapport 18/11 er en evaluering av et kommuneprojekt om bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge. Rapporten viser at kommunene har ulike tilnærminger til bruk av koordinatorene og hvilke oppgaver som legges til en koordinator. Flere kommuner har en koordinator til å lede det tverrfaglige utviklingsarbeidet og det nevnes at andre har flere til å følge opp ansvarsgrupper. I ett eksempel har kommunen lært opp 25 koordinatorene for oppfølging av ansvarsgrupper. Forskjellene i koordinatorrollene diskuteres heller ikke i denne rapporten (Winsvold 2011).

Når Buch og Holm-Petersen bruker begrepet koordinator i forbindelse med samordning av tjenester, er det i forbindelse med arbeid på systemnivå/organisasjonsnivå, der koordinatoren avlaster lederne eller overtar ansvar for utvikling og/eller oppfølging av samordningsarbeidet (Buch og Holm-Petersen 2014, s 9).

Sosial og helsedirektoratets veileder for psykisk helsearbeid for barn og unge i kommunene (IS 1405), er et av relativt få dokumenter vi finner som beskriver forskjellene i koordinatorenes oppgaver og nivåene de arbeider på i kommunene. I veilederen fremgår det at koordinator for ansvarsgrupper arbeider på individnivå. Koordinering på individnivå innebærer å gi barn, unge og familiene deres et helhetlig og individuelt tilpasset tilbud. Dette konkretiseres ved å vise til oppfølging av individuell plan og rutiner for brukermedvirkning som eksempler på samordningsverktøy på individnivå. En koordinator på system/organisasjonsnivå arbeider med utvikling og oppfølging av samordningsmodeller, oppfølging av koordinatorene for ansvarsgruppene og for eksempel tverrfaglige team (Sosial og helsedirektoratet 2007, s. 53).

Veilederen fra Sosial- og helsedirektoratet omtaler også SLT-koordinatorene. Interessant i denne sammenheng er at veilederen viser til at SLT-modellen, som andre samordningsmodeller, krever en bevisst vilje bak samordningen. SLT står for samordning av lokale kriminalitetsforebyggende tiltak. SLT-koordinatoren har ansvar for å være en pådriver i alle ledd av samarbeidet (Sosial og helsedirektoratet 2007, s. 44). Kriminalforebyggende råd (KRÅD) som følger opp SLT arbeidet nasjonalt, har gjennomført en evaluering av SLT-modellen. Evalueringen viste blant annet at det er viktig at SLT-koordinatoren er plassert høyt i kommunens ledelse, for å lykkes (Det kriminalforebyggende råd 2011, s. 12). KRÅD viser videre til at SLT-koordinatoren skal legge til rette for samarbeid mellom instanser og profesjoner som er involvert i det lokale kriminalitetsforebyggende arbeidet. Altså en fasilitatorrolle for å støtte øverste ledelse. KRÅD mener de færreste vil ha full oversikt over annet enn eget fagfelt og at tverretattlig kjennskap er avgjørende for at man skal lykkes med forebyggingsarbeid (Sosial og helsedirektoratet 2007, s. 23). SLT-koordinatoren arbeider altså i hovedsak på system/organisasjonsnivå, selv om enkelte kommuner har organisert arbeidet slik at SLT-koordinatoren samtidig kan arbeide med tiltak direkte rettet mot brukergrupper.

De ulike forståelsene av koordinatorbegrepet viser at det er behov for å klargjøre hva slags koordinatorfunksjon det er snakk om når man bruker begrepene koordinator og koordinatoroppgaver i sammenheng med samordning av tjenester til barn og unge i kommunene.

2.6 Samordning av tjenester til barn og unge – et gjenstridig problem?

Flere studier viser at utvikling av felles kompetanse, felles språk, begrepsapparat og forståelsesrammer er viktig for å oppnå bedre samordning og tverrfaglig samarbeid (Glavin og Erdal 2007, s. 25, 45, 52, Kaurstad m.fl. 2015, s. 58, Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2018, s. 22, Backe-Hansen 2017, s. 73). Selv om det ofte fokuseres på at det er fagpersonene i direkte kontakt med brukerne, som må oppnå felles forståelse og språk, er dette like viktig for lederne for å oppnå bedre samordning av tjenester til utsatte barn, unge og deres foresatte. God styring stiller krav til felles forståelse og begrepsapparat for mål og resultatstyring (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2018, s. 22, 25, DIFI 2016, s. 38).

Samtidig kan det ofte være vanskelig å få en helt klar forståelse av hvilke utfordringer man står overfor. Hvilke typer problemstillinger som utløser krav om god samordning av tjenestene, kan være uklart. Fauske, Lichtwark, Bennin og Buer mener det finnes lite kunnskap om hva slags problemer det samarbeides om, og hvordan problemenes karakter påvirker samarbeidet. Problemene omtales ofte som komplekse, men denne beskrivelsen brukes gjerne som en billedliggjøring av at sakene er vanskelige eller sammensatte. Å beskrive saker som sammensatte kan gi inntrykk av at det er mulig å løse problemene ved å dele dem opp i flere enkeltdeler. Fauske (m.fl.) mener dette kan gi en forståelse av at sakene eller problemene kunne la seg løse ved at flere tjenester løste sin avgrensede del av det samlede utfordringsbildet. Selv om det finnes slike saker, og en samordnet innsats fra flere tjenester da kan være dekkende, er mange saker mer komplekse. Dette er blant annet typisk for mange barnevernsaker. Usikkerheten man kan oppleve i slike saker, er like mye knyttet hva slags saker det dreier seg om, som til eventuelle mangler i kompetanse. Kompleksiteten i barnevernfaglige og sosialfaglige saker blir ofte undervurdert (Fauske m.fl. 2016, s. 188). Fauske m.fl. mener det kan være hensiktsmessig å skille mellom gjenstridige problemer og medgjørlige problemer. De gjenstridige problemene *”motsetter seg tolkninger og løsninger”* mens det er mulig å avgrense, definere og løse de medgjørlige problemene (Fauske m.fl. 2016, s. 189).

Ifølge Backe-Hansen er saker som omhandler vold og overgrep mot barn, typiske eksempler på gjenstridige problemer. Typisk for gjenstridige problemer er at de involverer flere sektorer og at det er vanskelig å dele dem inn i avgrensede ansvarssektorer. Ofte vil sektorene ha ulik problemforståelse. Backe-Hansen mener dette blant annet har sammenheng med at årsakene til problemene kan være uklare og defineres ulikt, avhengig av hvilken instans som er involvert. Problemene kan defineres som et skoleproblem, et helseproblem, et barnevernproblem m.m. De forskjellige faggruppene vil også kunne fokusere på forskjellige deler av problemene avhengig av fag, tjenestens ansvar, prioriteringer, resultatkrav og insentiver (Backe-Hansen 2017, s. 36). Det er naturlig å anta at dette ikke bare vil gjelde fagpersoner, men i større eller mindre grad gjelde for lederne også, kanskje med ulike tilnærminger avhengig av ledernivå. Dermed vil prioriteringer også kunne være forskjellige helt til man har diskutert hvilke utfordringer man ser til sammen fra tjenestenes og ledernes ulike perspektiv, og dernest prioriterer ressursene i forhold til det helhetlige overblikket.

Kanskje bør samordning av tjenester til barn og unge sees som et gjenstridig problem i seg selv. Ifølge DIFI har oppfølging av utsatte barn og unge kjennetegn som et gjenstridig problem. Dette kommer frem i DIFIs oppsummering fra 0-24 samarbeidet, som omhandler samarbeid om utsatte barn og unge under 24 år (DIFI 2016, s. 12).

Fauske (m.fl.) mener det er grunn til å stille spørsmål om hvorfor det stadig reises tvil om samarbeidet er godt nok (Fauske m.fl. 2016, s. 187). Selv om Fauske (m.fl.) i denne sammenheng primært fokuserer på samarbeid mellom barnevern og andre instanser, er spørsmålene som trekkes opp, svært relevante for samordning av tjenester til barn og unge. Fauske (m.fl.) trekker frem flere mulige grunner til at problemstillingen stadig kommer opp. En mulig grunn kan være at det er nærmest umulig å oppnå godt samarbeid mellom ulike faggrupper. En annen mulig grunn kan være nettopp manglende kompetanse og kunnskap om samarbeid. Et tredje alternativ er at vi står over for:

”en manglende erkjennelse av hva slags utfordringer det innebærer å samarbeide om å finne løsninger for barn og familier med sammensatte behov?” (Fauske m.fl. 2016, s. 187).

2.7 Behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge

Ifølge Møreforskning legges grunnlaget for kommuner som anser seg som foregangskommuner for utsatte barn og unge, i kommunenes toppledelse. Forankringen i ledelsen er avgjørende. Overgripende mål i strategi- og plandokumenter for samordning sees som et suksesskriterium for å oppnå felles retning i tjenestene (Kaurstad m.fl., 2015, s. 6). Dette bekreftes fra flere hold. Winsvold viser til Helsetilsynets rapport fra 2009, som beskrev mangler i samordningen av tjenester til barn og unge. I denne rapporten konkluderte Helsetilsynet med at manglende samordning i stor grad handler om ledelse. Ifølge Helsetilsynet handlet ikke utfordringen nødvendigvis om faglig ledelse, men om kommunens ledelse av tverrgående prosesser. Helsetilsynet understreket at samarbeid ikke kan overlates til tilfeldigheter og den enkeltes initiativ (Winsvold 2011, s. 25). Johannesen, Skotheim og Erstad mener også at en tydelig ledelse er en forutsetning for koordineringen. Plassering av og eierskap til ansvaret for koordineringsarbeidet og samtidighet i tjenestene er viktig. De mener

at manglende eller utydelig forankring av koordineringsansvaret i lovverket kan medføre ansvarspulverisering og ansvarsfraskrivelse (Johannesen, Skotheim og Erstad 2018, s. 363).

Tydelig ansvars plassering og organisering av samordningsarbeidet har også betydning for hvordan kompetansen i tjenestene benyttes. Vi ser at dette kan relateres til flere nivå i kommunens ledelse. I rapporten *"Hva lærerne ikke kan!"* trekker Arbeidsforskningsinstituttet frem ledelsens rolle for å lykkes med samordning av tverrfaglig innsats. Ledelsen er i denne sammenheng både skolens ledelse og kommunens ledelse. Det vises til at skoleeierne organiserer den tverrfaglige samhandlingen ulikt, og at dette har betydning for hvordan de forskjellige faggruppens kompetanse kommer til nytte for elevene. (Borg, Christiansen, Fossetøl og Pålshaugen 2015). Skoleledere har ofte hatt stor frihet til å utforme egen lederrolle og lærere har ofte vektlagt forskning i liten grad (Hermansen og Mausethagen, 2012, Kunnskapsdepartementet 2008, s. 45-49). En naturlig følge av dette er at skolelederne også vil velge forskjellige modeller for samarbeid med hjelpetjenestene.

Det er stilt spørsmål til om manglende samordning av tjenester til barn og unge kan ha sammenheng med manglende erkjennelse av hvilke utfordringer samarbeid om tjenester til barn og unge innebærer (Fauske m.fl. 2016, s. 187). Dette kan igjen ha betydning for at det ser ut til å ha vært lite fokus på øverste ledelses rolle i samordningsarbeidet både i Norge og i sammenlignbare land tidligere. Nå kommer krav om forankring og tydelig ansvars plassering i samordningsarbeid stadig tydeligere frem i litteratur og forskning. Danske KORA er en uavhengig statlig institusjon i Danmark, med formål å fremme kvalitetsutvikling og bedre ressursanvendelse og styring innen offentlig sektor (Buch og Holm-Petersen 2014, s. 2). De har sett på litteratur om ledelse av samarbeid på tvers av sektorer i Sundhetsvæsenet. I rapporten legges det særlig fokus på øverste ledelses rolle som ledere av ledere. Rapporten tar opp utfordringer og problemstillinger som også er svært relevant for samordning av tjenester for barn og unge. Buch og Holm-Petersen mener fokuset vi nå ser på ledelse og ledernes rolle for å skape tverrgående samarbeid mellom sektorene, er relativt nytt (Buch og Holm-Petersen 2014, s. 9). Backe-Hansen mener det økte fokuset på horisontal samordning i Norge i senere år til dels er en reaksjon på tidligere års fokus på tydeligere mål og resultatstyring i norsk forvaltning (Backe-Hansen 2017, s. 35-36).

Samtidig som vi savner mer litteratur om øverste ledelses rolle i direkte tilknytning til arbeid med samordning av tjenester til barn og unge, ser vi at erfaringer fra de siste fire-fem årene synliggjør noen utfordringer som det er interessant å se nærmere på.

Erfaringene fra DIFIs arbeid med samordning 2014-2017, viser blant annet at kompliserte samordningsoppgaver krever både bruk av hierarkisk ledelse og frivillig tilpasning, samt et bredt utvalg av virkemidler. Samtidig som det kreves frivillig tilpasning for å oppnå felles problemforståelser, er det ikke nok å satse på frivillig tilpasning alene. Strategier om å oppnå konsensus holder ikke når det er nødvendig med fullmakter til å treffe autoritative beslutninger. Dette behovet oppstår blant annet ved reelle interessekonflikter. Det er behov for et samspill mellom samordningsmekanismene, noe det ikke alltid er god nok bevissthet om (DIFI-rapport 2017:2, s. 11). Arbeid på tvers av linjeorganisering innebærer ofte matriseorganisering med en kombinasjon av ledelse i linje og ledelse på tvers av linjene samtidig. Dette er krevende og ledere må kunne legge til rette for arbeidet på tvers. Blant annet gjennom å skape kultur hvor konflikt ikke er noe negativt (Buch og Holm-Petersen 2014, s. 31).

I oppsummeringen av hovedfunn i Møreforsknings rapport fra 2015 ser vi at det pekes direkte på behovet for en engasjert rådmann som har kunnskap på området og kan balansere tillit og tydelige krav til ansatte (Kaurstad 2015, s. 102). Det kan være minst like viktig at rådmannen bidrar aktivt til at lederne i kommunen også har en kombinasjon av tillit og tydelige krav til hva deres innsats for samordning av tjenester til barn og unge skal innebære. Buch og Holm-Petersen tar opp muligheten for at territorietenking og nettopp ledernes tydelige rolle i hierarkiske strukturer kan innebære at det oppstår en utfordring for lederne i å skulle bevege seg på tvers. I hvert fall hvis det ikke er et sterkt fokus på nødvendigheten av å gjøre det, og at det blir oppfattet som legitimt (Buch og Holm-Petersen 2014, s. 9 og 11).

Axelsson og Axelsson viser til at økt profesjonalisering og spesialisering skaper større behov for samarbeid på tvers (Axelsson og Axelsson 2009, s. 104). Et interessant spørsmål er om profesjonaliseringen samtidig kan bidra til å gjøre samarbeidet på tvers enda mer krevende. Nesheim mener utviklingstrekk som blant annet høyere kompetanse og individualisering i arbeidslivet, er med på å skape behov for større innflytelse på egen arbeidssituasjon, større selvstendighet og mer fleksibel arbeidsorganisering. Lederens arbeid med identitetsbygging

og hva tjenesten står for blir enda viktigere for å rekruttere og beholde medarbeidere med høy og riktig kompetanse (Nesheim 2006, s. 16-18). Samtidig kan krav til felles innsats komme som en motsetning. På den ene siden har man behovet for identitetsbygging gjennom intern kommunikasjon og organisering, gjerne i kombinasjon med at tjenesten arbeider i et avgrenset felt. På den andre siden er det forventet at man skal bidra i et større tverrfaglig fellesskap. Lederne kan oppleve å havne i et utfordrende dilemma ved å måtte prioritere identitetsbygging basert på ”vårt unike oppdrag og særpreg” og samtidig gå helhjertet inn i samarbeid på tvers av tjenester og fagområder. Disse forventningene vil trekke i ulike retninger og innebære spenninger og avveininger i forhold til tidsbruk og faglig orientering (Nesheim 2006, s. 72).

2.8 Samordning i kommuner – ulik organisering krever ulike samordningsmodeller

Norske kommuner er svært forskjellige og har ulike behov. En naturlig følge av dette er at ledelsen i hver kommune for en stor del må utvikle egne samordningsmodeller som passer med kommunens organisering, størrelse og utfordringsbilde.

Geografisk størrelse og folketall varierer sterkt. Ved inngangen til fjerde kvartal i 2017 var spennet i antall innbyggere fra 206 personer i Utsira, som den minste kommunen, til 672 062 personer i Oslo (Statistisk sentralbyrå (SSB), mai 2018). Ulik organisering og forskjeller i størrelse og folkemengde medfører en utfordring i å utvikle standardiserte løsninger. Finn Hesselberg, mangeårig leder for en kommunal PP-tjeneste, mener det er viktig at kommunene etablerer samordningsmodeller som passer til den enkelte kommunes struktur og organisering. Hvem som gjør hva kan variere, men det påligger politisk og administrativ ledelse et ansvar for å legge til rette for samhandlingen (Hesselberg, 2011, s. 134). Hesselberg viser til at det er kommunen, som juridisk, administrativ og økonomisk enhet, som møter de unge og har ansvaret for at det etableres nødvendige tiltak i henhold til deres behov (Hesselberg, 2011, s. 113).

Et annet forhold som også er krevende for kommunene, og som nødvendigvis vil innebære konstant utvikling av samordningsmodellene, er bredden og stadige endringer i tjenesteomfang. Kommunene er ansvarlige for et vidt spekter av tjenester for barn, unge og familiene deres. Tjenestetilbudet er sammensatt og mangfoldig. Nye utfordringer oppstår hele

tiden, gjennom ny kunnskap om behov, nye krav til tjenester på bakgrunn av ny kunnskap, som følge av økonomiske endringer, eller av en rekke andre grunner. Seniorrådgiver i KS, Yngve Carlsson, mener det oppstår krevende utfordringer ved at kommunene stadig får større og bredere ansvarsområder. Oppgavene blir stadig oftere definert som kommunalt ansvar (Carlsson 2010, s. 5). Når nye utfordringer og problemer oppdages, og det utvikles nye hjelpetiltak for å møte de nye utfordringene, oppstår det samtidig nye samordningsbehov.

Videre innebærer stadig spesialisering av tjenestene en ytterligere fragmentering av tjenestetilbud og faggrupper (Axelsson og Axelsson 2009, s. 113). Lederne vil stå overfor ytterligere en krevende utfordring i arbeidet med å oppnå bedre samordning av tjenester til barn og unge. I tillegg til utfordringene som allerede er nevnt, innebærer den stadige og raske utviklingen av tjenestetilbudene et behov for at øverste ledelse har tilstrekkelig detaljert og oppdatert kunnskap om tjenestene som skal samordnes. Atkinson (m.fl.) etterlyser det de omtaler som en ny ”hybrid”, med andre ord en tverrkyndig arbeider som har personlig erfaring fra og kunnskap om flere tjenester. Kunnskapen inkluderer kjennskap til tilbudene, kulturelle forhold, strukturer, diskurs og prioriteringer i de forskjellige tjenestene. De ser for seg at fagpersoner med denne typen kunnskap kan være essensielle for å oppnå tilstrekkelig god utvikling av samordningsarbeidet (Atkinson et.al, 2002, s. 225). Backe-Hansen skriver at denne typen ”hybridprofesjonelle” ofte har vært nøkkelpersoner for å forstå profesjonelle fra andre tjenester og deres prioriteringer (Backe-Hansen 2017, s. 48). Hun mener at man også kunne se for seg tilsvarende ”hybrid”-ledere (Backe-Hansen 2017, s. 51).

2.9 Brukermedvirkning og behov for tilpasning til brukernes behov

Brukermedvirkning sees som et viktig premiss for å oppnå bedre samordning av tjenester til barn og unge. Samtidig er begrepet upresist, og mange gir eksempler på at brukermedvirkning mangler i praksisfeltet (Backe-Hansen m.fl. 2017, Willumsen 2009, Christiansen og Nordahl 1993, Kinge 2012)

Willumsen mener at det er komplisert å gjennomføre brukermedvirkning i praksis (Willumsen 2009, s 18). Hun viser til Kjellebold (2005) og skriver at fire sentrale krav legges til grunn for idealet om brukerorientering i velferdstjenestene. I kortversjon oppsummerer vi punktene slik:

- Tilbudene skal være individuelt tilpasset. Samordningsbehovet øker i takt med hvor omfattende og komplekse problemer brukeren har. Komplekse problemer vil ofte medføre uforutsigbarhet og kreve fleksibilitet og ”skreddersøm” fra tjenesteleverandørene.
- Tjenestene skal være samordnet, slik at tilbud og tiltak skal oppleves sammenhengende og koordinert i forhold til brukerens behov. Dette fordrer samarbeid mellom tjenestene som er involvert, og mellom bruker og tjenestene.
- Brukeren og dennes pårørende skal gis rom for å medvirke. Det innebærer at tjenestene må legge til rette for medvirkning og ta hensyn til synspunktene som kommer frem, i utforming, gjennomføring og evaluering av tjenestetilbudet.
- Tjenestene skal være tilgjengelige. Dette innebærer at det skal være enkelt å komme i kontakt med hjelpeapparatet og samtidig oppnå oversikt over de aktuelle tjenestene. Brukeren skal få tilstrekkelig informasjon til å kunne ta stilling til tilbudet og hvordan dette skal gjennomføres.

(Willumsen 2009, s 19)

Willumsen ser disse kravene som sentrale for brukermedvirkning i koordinering av tjenester. Viktigheten av samarbeid og brukernes deltakelse er tydelig i helse- og sosialpolitiske føringer og juridiske rammer. De profesjonelle har et stort ansvar for å sikre nødvendig samhandling og at brukerne får reell mulighet til å medvirke (Willumsen 2009, s 21).

Et viktig spørsmål er om kravene til brukermedvirkning og brukertilpassning oppfylles tilstrekkelig eller har nødvendig fokus i tjenestene, hos fagpersonene og i øverste ledelse. I litteraturen ser vi at problemstillingen går igjen og har en lang ”tradisjon”. Christiansen og Nordahl skrev i 1993 at:

Tendensen i tradisjonelle arbeidsmåter innenfor så vel skole som barnevern er at barn som kommer til hjelpeapparatet, får sine vansker vurdert opp mot en eksisterende tiltaksmeny. Hver instans har et sett med kjente tiltak som det velges blant (Christiansen og Nordahl 1993, s. 94).

Emilie Kinge beskriver et eksempel hvor det gikk 16 måneder fra skolen erkjente en alvorlig bekymring for en elev, til barnevernet startet en undersøkelsessak. I mellomtiden brukte fem offentlige tjenester ressurser på å skulle hjelpe eleven, hver for seg. Eleven ble snakket om og

til av mange, men ingen snakket skikkelig med henne. I løpet av halvannet år fikk eleven det verre og vanskene hennes økte i perioden (Kinge 2012, s. 53 – 55). Mange vil trolig kunne gjenkjenne situasjonen.

Også innenfor utviklingsarbeid og undersøkelser kan barneperspektivet mangle. Backe-Hansen (m.fl.) presenterer sju eksempler på prosjekter der formålet har vært å utvikle gode rutiner for tverrfaglig og tverretatlig eller tverrsektorielt samarbeid om arbeid med utsatte barn og unge (Backe-Hansen m.fl. 2017, s. 55). Selv om alle prosjektene er rettet mot barn og unge som er mer eller mindre utsatt, savnes barneperspektiv i diskusjonene. Barnas behov som vilkår for tenking om samordning og samarbeid mangler. Backe-Hansen (m.fl.) skriver at barnehusene er eneste unntak blant disse prosjektene, hvor barna og deres pårørende faktisk er spurt direkte om sin opplevelse av tilbudet de har mottatt (Backe-Hansen m.fl. 2017, s. 76).

2.10 Behov for samordningskompetanse

Det er flere som peker på behovet for felles kompetanseutvikling for å oppnå bedre samordning av tjenester til barn og unge (Kaurstad 2015, s. 102, Glavin og Erdal 2007, s. 38-39). Glavin og Erdal skriver også om samarbeidskompetanse. I det legger de brukerorientering, helhetsforståelse, evne til problemløsning og samarbeid, fleksibilitet og omstillingsevne. De mener lederne i kommunen må se sitt ansvar og iverksette kompetansebyggende tiltak (Glavin og Erdal 2007, s. 39). Borg m.fl. omtaler ledernes kompetansebehov og sier blant annet at samarbeidsstruktur forutsetter kompetanse om fasiliterende ledelse og om å skape oppslutning og retning for samarbeid. De mener at en viktig faktor for bruk av tverrfaglig kompetanse i skolene er å styrke ledere slik at man oppnår tilretteleggende ledelse (Borg, Christiansen, Fossetøl og Pålshaugen 2015, s 23). I følge rapporten forutsetter samtlige intervensjoner skoleeiers og skoleleders kompetanse og engasjement. Det kreves en betydelig faglig og prosessuell kompetanse hos ledelsen. Denne later ifølge rapporten ofte til å mangle (Borg m.fl 2015, s 41).

3 Materiale og metode

Dette kapittelet skal først gjøre rede for design og utvalg. Dernest beskrives utarbeidelse av spørsmål og spørreskjema, datainnsamling og analysemetoder. Til slutt i kapittelet begrunnes valg av spørsmål og påstander i undersøkelsen.

3.1. Design

Målet med undersøkelsen er å få mer kunnskap om hva ledere i et utvalg norske kommuner mener om egen rolle for å oppnå bedre samordning av tjenester til utsatte barn, unge og familiene deres. Det var også et mål å få svar fra mange ledere. Vi valgte derfor en kvantitativ spørreundersøkelse (Survey). Ringdal skriver at kvantitative tverrsnittstudier er den vanligste formen for datainnsamling (Ringdal 2007, s. 94 og 167). Kvantitative metoder benyttes for å innhente større mengder data som kan systematiseres enkelt ved bruk av dataprogram (Jacobsen 2005, s. 235).

3.2 Utvalg

Spørreskjemaet ble sendt ut til et utvalg ledere for tjenester til barn, unge og familiene deres, i kommunegruppene 7 og 13 i SSB Kostra. Kommunegruppene ble valgt på bakgrunn av størrelse på kommunene. Kommunegruppe 7 er i Kostras inndeling en av flere grupper av mellomstore kommuner. Kommunegruppe 13 er store kommuner utenom de fire største byene (SSB.no, hentet 17.05-18). I Kostras inndeling av kommunene har mellomstore kommuner mellom 5 000 og 19 999 innbyggere, mens store kommuner har 20 000 eller flere innbyggere (Ibid). Kommunegruppe 7 og 13 gir dermed et bredt spenn i størrelse. Vi har ikke grunnlag for å si at behovene for samordning er større eller mindre på bakgrunn av kommunestørrelse, og fokuserer heller ikke på dette. Kommunenes organisering av hjelpeapparatet, hvordan tjenestene er plassert i kommunens organisasjon, forekomst av spesifikke fagfolk, variasjoner i ledelse og kommunenes geografi, samt en rekke andre forhold, vil påvirke hvordan man må arbeide med samordning av tjenestene (Hesselberg 2011, s. 121-122). Når vi valgte å ta

utgangspunkt i SSB/Kostras inndeling i kommunegrupper, var det fordi dette er en inndeling som er kjent i de fleste kommuneledelser.

Spørreskjemaet ble sendt via kommunenes e-postmottak for videresending til ledere med ansvar for tjenester til barn og unge, og vi listet opp følgende ledere:

Rådmann

Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for oppvekst

Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for helse, herunder barn og unge

Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for NAV

Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for tilrettelagte tjenester

Leder for barnehageavdeling/barnehagekontor

Leder for barnevernstjeneste

Leder for barne- og familieavdeling

Leder for helsestasjon

Leder for familiens hus eller tilsvarende

Leder for PPT

Leder for psykisk helse og/eller rusomsorg

Skolesjef/leder for skolekontor/tilsvarende

Leder for oppvekstsenter

Leder for koordinerende enhet

Leder for fritidsaktiviteter for barn og unge

Leder for flyktningetjeneste

Leder for NAV

Annet

3.2.1 Kritikk til utvalg

Kommunegruppe 7 er en av flere kommunegrupper med mellomstore kommuner. De ulike kommunegruppene innenfor mellomstore kommuner har ulike økonomiske, geografiske og organisatoriske forutsetninger. Det må tas høyde for at man kunne fått variasjoner i svarene ved å inkludere alle, eller andre, kommunegrupper innenfor de mellomstore kommunene. Samtidig ser vi i teorigjennomgangen at kommunene har ulike vilkår og organiseringer også innenfor kommunegruppene. Vi diskuterer heller ikke kommunestørrelse, verken i undersøkelsen, i teori- eller diskusjonsavsnittene.

Som følge av kommunenes variasjoner i organisering og benevnelser på lederstillingene, valgte vi å inkludere "annet" i oversikten over stillingene. Det er 20 respondenter som har svart "annet" på stillingsbenevnelse. Det er ikke gitt at leder på tjeneste/enhetsnivå er korrekt benevnelse for alle, men på bakgrunn av tilfeldige stikkprøver på kommunenes hjemmesider

og informasjonen vi sendte med til postmottakene, antar vi at leder på tjeneste-/enhetsnivå er en tilstrekkelig korrekt benevnelse til at vi inkluderer de 20 respondentene som har svart ”annet” i gruppen med ledere på tjeneste/enhetsnivå. Dette innebærer for eksempel at både administrativ leder og fagleder for en barneverntjeneste kan ha fått videresendt undersøkelsen.

3.3 Utarbeidelse av spørsmål og spørreskjema

Metodebøker beskriver utarbeidelse av spørsmål og spørreskjema som utfordrende og tidkrevende (Ringdal 2007, s. 103 og Jacobsen 2005, s. 236). Dette var også krevende. Det er vanskelig å utarbeide entydige spørsmål og påstander. Vi har fulgt rådene fra metodebøker om å skjele til andre undersøkelser og ”plagiere” andre (Ringdal 2007, s. 181 og Jacobsen 2005, s. 238). I utgangspunktet hadde vi også for mange spørsmål. Å avgjøre hvilke spørsmål som skulle fjernes, og likevel få den oversikten vi ønsket, krevde tid, drøftinger og gjentatte tester.

Vi har gjennomført flere tester blant kolleger og venner med lederkompetanse. I tillegg har venner i fagmiljøene kommet med gode og viktige innspill i prosessen. Dette har gjort at vi kunne teste undersøkelsen på flere, med ulike kompetanser, uten å måtte teste på de samme personene hele tiden. Vi ønsket å opprettholde ”førstegangseffekten” for å se hvordan testpersonene oppfattet spørsmål og påstander, og opplevde undersøkelsen i sin helhet. Det ville vært vanskelig med flere tester på samme testpersoner.

Testing i forbindelse med utarbeidelsen viste at flere spørsmål var vanskelige å besvare for testpersonene. For eksempel hadde vi i utgangspunktet spørsmål om vurdering av andre lederes kompetansenivå. Til disse spørsmålene svarte testpersoner at de manglet kunnskap om andre lederes kompetansenivå, og fant det ubehagelig å uttale seg om emnet. Videre ble noen spørsmål oppfattet som vanskelige å forstå, fordi de var tvetydige eller ble opplevd som irrelevante. Som en del av presisering og reduksjon av antall spørsmål fjernet vi disse spørsmålene helt.

De første spørsmålene i undersøkelsen handlet om kommunegruppe, alder og utdanning. Dette var både fordi det er relevante spørsmål for undersøkelsen, samt at det er enkle og generelle spørsmål som gir klare valg. Dette er i tråd med anbefalinger i metodelære (Ringdal

2007, s. 185). I spørsmål om stilling og alder var det ikke mulig å krysse av for mer enn ett svaralternativ. Spørsmål om grunnutdanning og videreutdanning åpnet for avkryssing for flere svaralternativ.

Undersøkelsen ble utformet med lukkede spørsmål i form av påstander, med ett unntak. Vi inkluderte et åpent spørsmål til slutt i undersøkelsen og ønsket med det å ”åpne opp spørreskjemaet” (Jacobsen 2005, s. 274) og se hvordan svarene på dette åpne spørsmålet samsvarer med påstandene våre og respondentenes øvrige svar. Videre ønsket vi å gi respondentene anledning til å komme svar som kan være utfyllende i forhold til spørsmålene vi hadde inkludert, og eventuelt korrigere vårt fokus i undersøkelsen.

Vi har forsøkt å unngå ledende spørsmål eller å bruke ord som gjorde spørsmålene ledende. Rekkefølge i spørsmålene følger ikke temainndelingen i oppgaven. Dette ble gjort for å motvirke uønskede effekter av at én påstand i for stor grad skulle påvirke den neste. Samtidig hadde vi lignende spørsmål for å kontrollere om svarene var konsistente. Det var ønskelig at disse ikke kom i direkte tilknytning til hverandre.

Spørreundersøkelsen er formulert som påstander med fokus på ledernes meninger, holdninger og forståelse av temaene i problemstillingen. Påstander er valgt fremfor spørsmål fordi flere av påstandene dreier seg om tema som kan relateres til holdninger. Ifølge Jacobsen benyttes påstander fremfor spørsmål der man ønsker å måle eller avdekke holdninger hos respondentene (Jacobsen 2005, s. 244)

For å kunne sammenligne resultater statistisk valgte vi rangordnede svar (Jacobsen 2005, s. 241). Svaralternativene hadde gradering etter Likert-formatet (Ringdal 2007, s. 179). Svaralternativene fra 1 – 5, var formulert som: helt uenig, delvis uenig, verken enig eller uenig, delvis enig, helt enig. Laveste tallverdi var mest uenig, høyeste var mest enig.

I utarbeidelsen av spørreskjemaet arbeidet vi også med flere versjoner av informasjon som lå i undersøkelsen. Noe informasjon måtte ligge i e-post som fulgte undersøkelsen, så respondentene skulle kunne vite hva slags undersøkelse de åpnet. Videre valgte vi å plassere noe informasjon slik at den kom frem når man åpnet undersøkelsen. Dette ble gjort for å dele informasjonsmengden og sikre en mest mulig logisk og oversiktlig rekkefølge på informasjonen.

3.3.1 Kritikk til utarbeidelse av spørsmål

Spørsmål og påstander vil alltid i større eller mindre grad kunne forstås på flere måter eller være utydelige. Et eksempel på påstand som kan forstås på flere måter er: *”Hvis ledere i kommunen mangler nødvendig kompetanse for å oppnå god samordning av tjenester til barn og unge, kan vi løse utfordringen ved å plassere ansvaret hos en koordinator/prosjektleder”* Vi så denne påstanden i relasjon til behovet for at kommunens ledelse må involvere seg aktivt, og anså at dette spørsmålet kunne gi en kontroll til påstandene som viser hvordan lederne ser på behovet for å engasjere seg aktivt. Samtidig er det mulig å forstå påstanden som at man kan plassere ansvar for kompetanseheving hos en koordinator/prosjektleder, slik at lederne som en følge av det kan oppnå tilstrekkelig kompetanse. Dette er et eksempel på at det er vanskelig å utforme spørsmål og påstander helt entydig. I dette eksempelet gjør formuleringen av påstanden det problematisk å vektlegge svarene til påstanden i særlig grad.

Undersøkelsen inkluderte et åpent spørsmål. Svarene til spørsmålet omhandler for en stor del de samme påstandene som allerede er inkludert i undersøkelsen. Dermed er ikke disse svarene behandlet og blir ikke kommentert.

3.4 Datainnsamling

Som verktøy for utsendelse av undersøkelsen benyttet vi Questback. Dette er et verktøy som er mye brukt og gjenkjennelig for respondentene. Undersøkelsen ble sendt via e-post til postmottaket i 86 kommuner i kommunegruppene 7 og 13. Vi utelot kommunen vi selv er ansatt i, blant annet for å forhindre at vi skulle få svar som var preget av respondentenes kjennskap til oss og vårt fokus for oppgaven. Vi ba om at undersøkelsen ble videresendt til et utvalg ledere som tilsvarende listen over. Listen tilsvarende oppramsing av ledere i spørsmål nr. 2 i undersøkelsen. Det fremgikk av informasjonen som fulgte undersøkelsen at det var frivillig å delta i undersøkelsen. Undersøkelsen er sendt til NSD for godkjenning (Vedlegg 2).

Vi fikk svar fra 113 respondenter. 112 respondenter har oppgitt hvilken lederstilling de har.

Ingen rådmenn svarte på undersøkelsen.

Undersøkelsen er anonym. Respondenten svarer på hvilken stilling hen har, men for å sikre anonymitet spør vi ikke om kommunetilhørighet, bare tilhørighet til kommunegruppe.

Vi sendte ut undersøkelsen via postmottak for videresending. Vi ba om at undersøkelsen videresendes til et definert utvalg ledere, men har ikke oversikt over hvordan videresending blir fulgt opp. Det er for eksempel sannsynlig at hvem som til en hver tid sitter i postmottak, kan påvirke på hvilke ledere som får undersøkelsen. Vi kjenner til ett tilfelle hvor én leder fikk spørreundersøkelsen i første omgang, mens det var fagleder i samme tjeneste som fikk undersøkelsen da vi sendte ut påminnelse.

Kommunene er ulikt organisert, og det er svært mange ulike inndelinger i tjenester og sektorer/etater. Lederspenn varierer, og et søk på kommunenes hjemmesider viser at man ofte har ulike benevnelser på lederne. Det kan være ledere med andre titler enn vi har inkludert. Navigering på enkelte kommuners hjemmesider er verdt en undersøkelse i seg selv. Vi er ikke sikre på at alle kommuners hjemmesider er sikre kilder for hvordan kommunen er organisert.

3.4.1 Kritikk til datainnsamling

Metode for utsendelse sikrer anonymitet. Samtidig medfører dette at det er enkelte forhold vi ikke har oversikt over. Vi har for eksempel ikke eksakt kunnskap om hvor mange ledere som har fått undersøkelsen tilsendt, om alle kommuner er representert, eller om undersøkelsen er videresendt i alle kommuner. Vi kjenner ikke antallet respondenter som har svart fra hver kommune, eller hvor mange kommuner som er representert i svarene.

Videre viste det seg at valg av metode for utsending medførte flere utfordringer. Til tross for at vi sjekket at det var mulig å sende ut undersøkelsen for videresending fra postmottak til respondenter, viste det seg at dette ikke var mulig i alle innstillinger. For sikkerhets skyld testet vi selv at det var mulig å besvare undersøkelsen når denne var videresendt med innstilling på ett svar per respondent. Det fungerte på de første spørsmålene. Det viste seg etter hvert at det likevel ikke var mulig å gå videre og sende inn besvarelsen. Når en respondent fra en kommune hadde besvart undersøkelsen, kunne ikke flere sende inn sine svar. Som en følge av dette var det nødvendig å endre innstillingene i Questback, slik at det var mulig å sende flere svar fra samme kommune. Dette innebærer i praksis at det også ville

være mulig å sende flere svar fra samme respondent. Vi diskuterte saken med veileder, og fikk en anbefaling til hvordan vi skulle håndtere utfordringen. Dette innebar at e-post med introduksjon ble sendt ut på nytt, med informasjon om at det nå skulle være mulig for alle å svare. Dette ble gjort etter en dag. I samme e-post informerte vi om at respondentene bare skulle svare en gang, og at de som hadde svart, ikke skulle sende flere svar. Automatisk påminnelse om undersøkelsen ble ikke sendt til alle respondenter/kommuner. Hvordan påminnelse ble sendt ut lot seg ikke teste i forkant. Vi sjekket med to postmottak undervegs og fant at påminnelsen bare gikk til de kommunene hvor ingen hadde svart på undersøkelsen. Dermed har vi sendt ut påminnelser til alle manuelt, med beskjed om at de som har svart før, ikke skulle svare igjen.

Innstillingen medførte behov for å kontrollere at ingen respondenter har svart to ganger. Det ble gjort ved å sjekke om noen svar var like. Vi startet med kommunetilhørighet, alder og stilling. Bare to av 113 respondenter hadde sammenfallende svar på disse punktene. Disse to hadde ikke samme utdanning, og derfra var ingen svar sammenfallende.

Undersøkelsen er sendt ut til 86 kommuner. Når vi har fått svar fra 113 respondenter, innebærer det et forholdsvis lite utvalg av det totale antallet ledere som potensielt kunne svart på undersøkelsen. Lav svarprosent åpner muligheten for skjevheter i utvalget. En svakhet ved undersøkelsen er at vi ikke kjenner svarprosenten for stillingskategoriene eller kommunene. Dette følger av at kommunetilhørighet er skjult, og at kommunene er organisert på ulike vis, med forskjellige lederstillinger.

Når ingen rådmenn svarte på undersøkelsen, kan det skyldes en rekke ting. Vi har ikke grunnlag for å hevde at dette har å gjøre med prioritering av samordning av tjenester til barn og unge. Undersøkelsen ble sendt ut i mai, i en periode med flere fridager og inneklemt dager. Det var flomfare i flere kommuner og generelt en travel periode for kommunene. Samtidig er det også mulig at rådmannen kan forstås som rådmannsgruppa, slik at enkelte kan ha vurdert at rådmannen har svart, når en eller flere av kommunalsjefene har svart. Videre er det som en tidligere kommunal leder sa over en middag, godt mulig at rådmennene synes de har annet å gjøre enn å svare på spørreundersøkelser fra masterstudenter.

3.5 Analysemetoder

Hoveddelen av undersøkelsen, som har påstander om behov, rolle, ansvars plassering og forankring, samt kompetansebehov, har alle fem svarkategorier, rangert fra 1 - 5. Dette utgjør en Likert-skala kodet fra 1-5.

Helt uenig = 1, delvis uenig = 2, verken enig eller uenig = 3, delvis enig = 4, helt enig = 5. For hver av påstandene har vi beregnet score, i form av et aritmetisk gjennomsnitt. t-test er benyttet i sammenligning av score (for de forskjellige påstandene) mellom to ledernivåer og mellom to grunnutdanninger. Respondentene ble delt inn i to grupper ut i fra ledernivå: Ledere på kommunalsjefnivå og ledere på tjenestenivå. På utdanningsnivå ble respondentene delt inn i grupper med henholdsvis pedagogisk grunnutdanning og helse- og sosialfaglig grunnutdanning.

Resultatene i undersøkelsen er ordnet etter temagrupper som følger underproblemstillingene for oppgaven. Innenfor hver temagruppe er resultatene sortert etter score, fra høyest til lavest score. Score, standardavvik og N fremgår av tabellene.

Vi har beregnet korrelasjon (Pearsons-r) mellom oppgitt kjennskap til norsk litteratur og forskning om tverrfaglig samarbeid og/eller samordning av tjenester til utsatte barn og unge, og rapportert kjennskap til hver av åtte sentrale publikasjoner.

Vi har benyttet SPSS til alle analyser av data i undersøkelsen.

3.5.1 Kritikk av analysemetoder

Her har vi benyttet en kategorivariabel på ordinalnivå, som om den var en kontinuerlig variabel. Dette fører til at t-testens krav om normalfordeling (Ringdal 2007, s- 342-350) ikke kan forventes å oppfylles fullstendig. Dette vil spesielt gjøre seg gjeldende ved svært høye og svært lave score.

I spørreundersøkelser er det en utfordring at man ikke vet om det svaret som blir gitt gjenspeiler virkeligheten, altså om vi måler det vi vil måle (validitet) (Ringdal 2007, s. 86). Dette kan i noen grad avsløres ved å stille flere spørsmål om samme problemstilling på flere måter, eller ved å stille kontrollspørsmål. I vår undersøkelse har vi med påstanden: *"Jeg er*

kjent med norsk litteratur og forskning om tverrfaglig samarbeid og/eller samordning av tjenester til utsatte barn og unge". Vi har forsøkt å kontrollere svarene på denne påstanden ved å inkludere spørsmål om kjennskap til konkret litteratur og forskningsrapporter. Samtidig som vi ikke grunnlag for å si at akkurat denne litteraturen er den mest sentrale norske litteraturen om samordning av tjenester til barn, unge og familiene deres, ser vi at dette er litteratur som det refereres til og/eller at den benyttes i tverrfaglige videreutdanninger i psykososialt arbeid med barn og unge.

3.6 Spørsmålene med begrunnelse, etter temagrupper

Påstandene er ordnet i temagrupper. Nummereringen av spørsmålene er endret fra rekkefølge i det utsendte spørreskjemaet. Rekkefølgen var annerledes blant annet fordi enkelte spørsmål hadde tilnærmet samme betydning, for slik å fungere som en kontroll for andre påstander.

3.6.1 Tema: Informasjon om respondenten og tilhørighet til kommunegruppe

Begrunnelse:

Målet med de innledende spørsmålene er å kunne se etter mulig sammenheng mellom respondentens alder, utdanning og videreutdanning, størrelse på kommunen respondenten tilhører, og svarene videre i undersøkelsen. Samtidig skal de første spørsmålene være lette å svare på, slik at man kommer greit i gang med undersøkelsen

Datakilde/utvalg:

Ledere med ansvar for tjenester til barn, unge og foresatte. Utvalget er basert på kjente lederroller ut i fra egen erfaring. Utvalg av kommunegruppe er basert på ønske om å undersøke hvordan ledere i store kommuner og mellomstore kommuner ser på samordning av tjenester til utsatte barn, unge og deres foresatte. Kilde for oversikt over kommuner: www.ssb.kostra.no (Hentet 04/2018)

3.6.2 Tema: Lederroller i kommunen og deltakelse i samordningsarbeid

Begrunnelse:

Øverste ledelse blir trukket fram som en svært viktig faktor for samordning av tjenester til utsatte barn og unge. Som beskrevet i teorijennomgangen er kommunene ulikt organisert, med ulike lederroller og fordeling av ansvar. Vi ønsket å få oversikt over hvilke lederroller den enkelte kommunen har. Dette kan være interessant i seg selv. Samtidig kan det ha betydning for svarene i kommende påstander/spørsmål i undersøkelsen. For eksempel når respondentene skal svare på hvilke lederroller de mener må delta aktivt i samordningsarbeidet. Listen over ledere er ikke uttømmende, ettersom kommunene organiserer seg svært ulikt. Derfor inkluderer vi svarkategorien *annet*.

3.6.3 Tema: Behov for samordning av tjenester til barn og unge

Begrunnelse:

Målet med påstandene i denne temagruppen er å undersøke ledernes meninger og holdninger knyttet til behov for samordning generelt, kommunens ansvar, og behov for å bruke ressurser på samordning. Vi ønsker å se på disse svarene i sammenheng med svarene i foregående og senere påstander.

3.6.4 Tema: Ledernes rolle for samordning av tjenester til barn og unge

Begrunnelse:

I denne temagruppingen vil vi få frem ledernes opplevelse av og mening/holdning til hvor godt tjenestene er samordnet i egen kommune, og syn på ulike forhold som påvirker samordningsarbeidet. Vi spør om deltakelse i praksis. Det var også ønskelig å få vite mer om ledernes oversikt over tjenestene og holdning til å skulle tilrettelegge for bedre samordning.

3.6.5 Tema: Behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge

Begrunnelse

Rapporter og litteratur beskriver god forankring av samordningsarbeidet i øverste ledelse, og ledelsens aktive engasjement, som essensielt for å lykkes med samordning av tjenester til utsatte barn, unge og deres foresatte. Samtidig ser vi at det er mange ulike organiseringer av kommunene og en rekke faktorer som kan ha innvirkning på ansvars plassering og forankring av samordningsarbeidet. Derfor ønsker vi å spørre lederne om deres forståelse av behov for å plassere ansvar, og egen innsats i arbeidet. Som en del av dette ønsker vi å undersøke hva lederne mener om at ildsjeler og koordinatorene for ansvarsgrupper kan gis et overordnet ansvar for samordningsarbeidet i kommunen.

3.6.7 Tema: Behov for samordningskompetanse?

Begrunnelse:

Spørsmålene i denne temagruppen omhandler ledernes syn på hvilket behov det er for kompetanse om samordning, og deres egen kompetanse. Det kan være store variasjoner i forståelse av hvilket behov det er for kompetanse om samordning, og hvilken kompetanse som er nødvendig. Gjennom litteratur og forskningsrapporter vi har vist til, ser vi at kompetanse trekkes frem som vesentlig for å lykkes med samordning og tverrfaglig samarbeid.

3.6.8 Undertema: Kjennskap til forskning og litteratur om samordning, tverrfaglig samarbeid og ledelse av samordningsarbeid.

Som del av kompetansetemaet inkluderte vi en oversikt over et utvalg av rapporter og aktuell litteratur om samordning, tverrfaglig samarbeid og samhandling. Vi ønsket å se i hvilken grad lederne var kjent med denne litteraturen og rapportene. Samtidig var det også interessant å se svarene i denne temagruppen i relasjon til siste spørsmål i forrige temagruppe, om lederen er kjent med litteratur og forskningsrapporter.

3.6.9 Tema: Åpent spørsmål:

Spørsmål/påstand:

1. Hva mener du er viktigste forutsetning(-er) for å lykkes med god samordning av tjenester til utsatte barn og unge?

Begrunnelse:

Det åpne spørsmålet er inkludert primært av to grunner. For det første var det ønskelig å se hvordan svarene på dette åpne spørsmålet samsvarer med både de øvrige spørsmålene. Videre ønsket vi å gi respondentene anledning til å komme med svar som kan utfylle og/eller korrigere vårt fokus i undersøkelsen.

4 Resultater

Basisopplysninger som tilhørighet til kommunegruppe, lederrolle, utdanning og vurdering av hvem som bør delta aktivt i samordningsarbeidet, presenteres først. Deretter presenteres resultatene fra spørsmål/påstander, sortert etter delproblemstillingene for oppgaven. Videre har vi sett på resultatene i relasjon til ledernivå, om man er kommunalsjef eller leder på tjenestenivå. Vi har også sett på resultatene i relasjon til hvilken grunnutdanning lederne har.

4.1 Antall respondenter og kommuner, og hvilke ledere som er representert

Undersøkelsen ble sendt ut til 86 kommuner. 113 respondenter svarte på undersøkelsen.

Spørsmål/påstand:

Hvilken kommunegruppe i Kostra tilhører kommunen du arbeider i?

Hvilken stilling har du?

Din alder?

Datakilde/utvalg:

Ledere med ansvar for tjenester barn, unge og foresatte.

48,7 % av respondentene har oppgitt at de er i kommunegruppe 7.

45,1 % har oppgitt at de er i kommunegruppe 13.

6,2 % har svart ”vet ikke” på kommunegruppe.

Svar fordelt per stilling fremgår av tabellen. Totalt 112 respondenter svarte på spørsmål om hvilken stilling de er ansatt i. 30 respondenter er kommunalsjefer og 82 er ledere på tjenestenivå/enhetsnivå eller tilsvarende. 20 personer som har svart ”annet” på spørsmål om hvilken stilling de har, er inkludert i stillinger på tjenestenivå/enhetsnivå, basert på

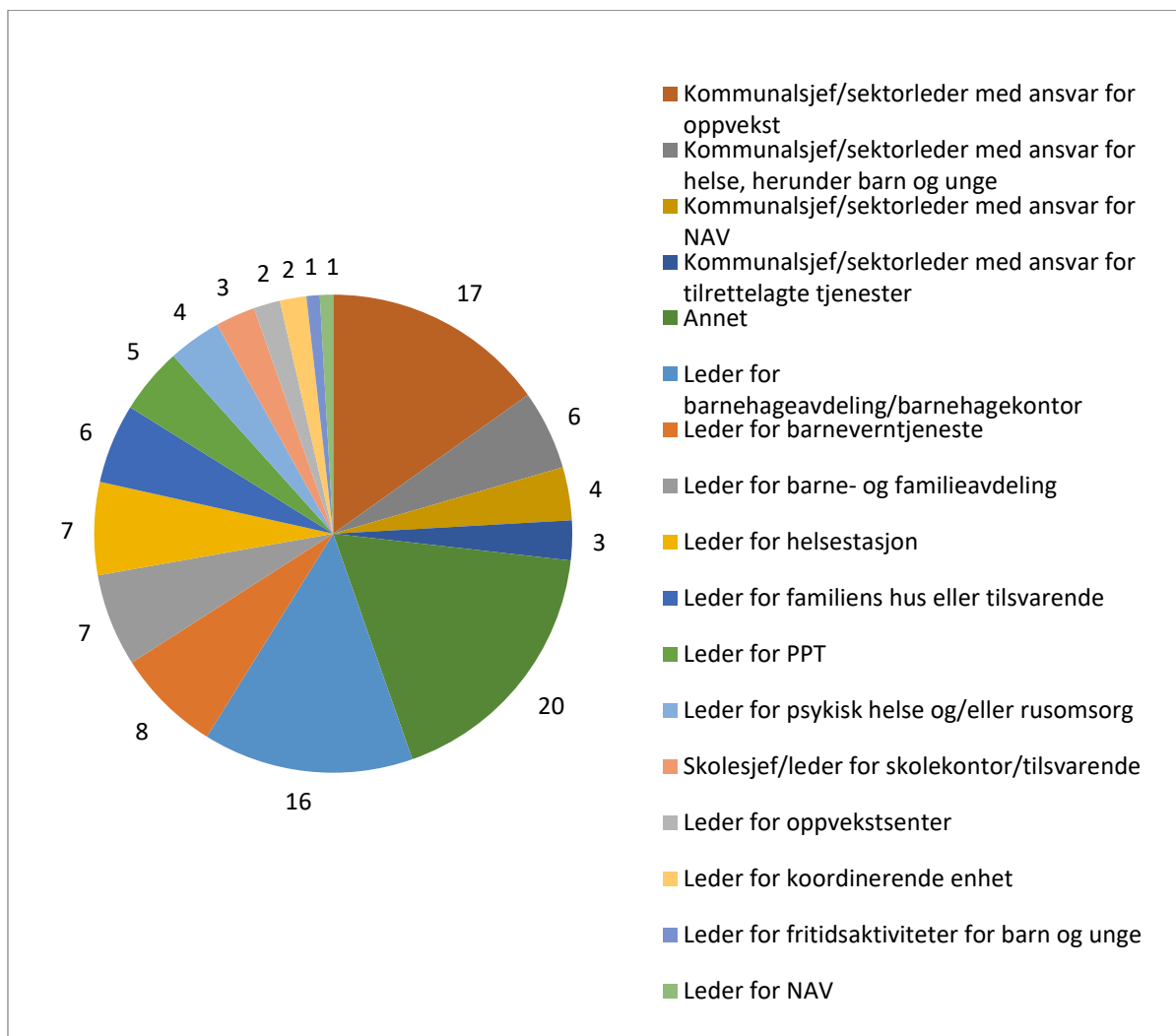
informasjon om hvilke stillinger som skulle få tilsendt undersøkelsen, og variasjon i hvilke benevnelser kommunene har på stillingene.

Ingen rådmenn har svart på undersøkelsen.

Stilling:	Prosent (%)	Personer
Rådmann	0,0	0
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for oppvekst	15,2	17
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for helse, herunder barn og unge	5,4	6
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for NAV	3,6	4
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for tilrettelagte tjenester	2,7	3
Annet	17,9	20
Leder for barnehageavdeling/barnehagekontor	14,3	16
Leder for barnevernstjeneste	7,1	8
Leder for barne- og familieavdeling	6,3	7
Leder for helsestasjon	6,3	7
Leder for familiens hus eller tilsvarende	5,4	6
Leder for PPT	4,5	5
Leder for psykisk helse og/eller rusomsorg	3,6	4
Skolesjef/leder for skolekontor/tilsvarende	2,7	3
Leder for oppvekstsenter	1,8	2
Leder for koordinerende enhet	1,8	2
Leder for fritidsaktiviteter for barn og unge	0,9	1
Leder for NAV	0,9	1
N	112	112

Tabell 1

Antall respondenter fordelt etter stillingskategori:



Figur 1

4.2 Grunnutdanning og videreutdanning

Spørsmål/påstand:

Hvilken grunnutdanning har du? Sett av flere kryss hvis du har flere utdanninger

Har du videreutdanning innen et eller flere av disse områdene? Sett flere kryss hvis du har flere utdanninger

Flere av lederne har mer enn en grunnutdanning. Det er også flere som har mer enn en videreutdanning. På spørsmål om hvilken grunnutdanning og videreutdanning de har, er svarene fordelt slik:

Tabell 2

Grunnutdanning:	Prosent	Personer
Pedagogisk, lærer/barnehagelærer/annen pedagogisk utd.	48 %	53
Ledelse	32 %	35
Helsefaglig	28 %	31
Sosialfaglig	23 %	26
Samfunnsfaglig	8 %	9
Annet	8 %	9
Økonomi og administrasjon	7 %	8
Kommunikasjon	2 %	2
N		111

Tabell 3

Videreutdanning:	Prosent	Personer
Ledelse	71 %	75
Pedagogikk	30 %	31
Veiledning/Coaching	30 %	32
Økonomi og administrasjon	19 %	20
Psykisk helse/Rusarbeid	16 %	17
Annet helsefaglig	15 %	16
Annet	15 %	16
Sosialfaglig	12 %	13
Tverrfaglig samarbeid/Psykososialt arbeid med utsatte barn og unge	11 %	12
Juridisk	11 %	12
Innovasjon	8 %	8
Kommunikasjon	4 %	4
N		105

(Valget "Har ikke videreutdanning" ble ikke med som svaralternativ. Dermed tas det høyde for at "annet" kan inkludere både "annen videreutdanning" og "ingen videreutdanning", selv om det var mulig å gå videre uten å krysse av for videreutdanning)

4.3 Ledere som bør delta aktivt for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge

Tema: Lederroller i kommunen og deltakelse i samordningsarbeid

Spørsmål/påstand:

I vår kommune har vi følgende lederroller (tjenester for barn og unge):

I vår kommune bør disse lederne delta aktivt for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge:

På spørsmål om hvilke ledere som bør delta aktivt for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge er svarene fordelt slik:

Tabell 4

I vår kommune bør disse lederne delta aktivt for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge:		
Stilling	Prosent	Personer
Leder for barneverntjeneste	92 %	102
Leder for helsestasjon	85 %	94
Leder for PPT	85 %	94
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for oppvekst	81 %	90
Rektor	80 %	89
Barnehagestyrer	77 %	85
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for helse, herunder barn og unge	63 %	70
Leder for Flyktningetjeneste	61 %	68
Leder for barnehageavdeling/barnehagekontor	59 %	65
Leder for NAV	59 %	65
Leder for psykisk helse og/eller rusomsorg	59 %	65
Skolesjef/leder for skolekontor/tilsvarende	55 %	61
Eksterne ledere (BUP, HAB-tjeneste, andre)	50 %	56
Rådmann	46 %	51
Leder for koordinerende enhet	46 %	51
Leder for fritidsaktiviteter for barn og unge	43 %	48
Leder for Barne- og familieavdeling	40 %	44
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for NAV	37 %	41
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for tilrettelagte tjenester	32 %	36
Leder for Familiens hus eller tilsvarende	26 %	29
Leder for oppvekstsenter	17 %	19
Andre	12 %	13
N		111

Kommunene er organisert ulikt. Dermed vil det være variasjoner i hvilke lederroller kommunene har. Svarene må derfor sees i forhold til hvilke lederroller respondentene oppgir at kommunen har:

Tabell 5

I vår kommune har vi følgende lederroller (tjenester for barn og unge)		
Stilling	Prosent	Personer
Barnehagestyrer	91 %	101
Leder for barnevernstjeneste	90 %	100
Leder for PPT	89 %	99
Rektor	89 %	99
Rådmann	85 %	94
Leder for helsestasjon	85 %	94
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for oppvekst	79 %	88
Leder for NAV	77 %	85
Leder for psykisk helse og/eller rusomsorg	70 %	78
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for helse, herunder barn og unge	60 %	67
Leder for koordinerende enhet	59 %	65
Leder for barnehageavdeling/barnehagekontor	58 %	64
Skolesjef/leder for skolekontor/tilsvarende	53 %	59
Leder for fritidsaktiviteter for barn og unge	37 %	41
Leder for barne- og familieavdeling	35 %	39
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for NAV	31 %	34
Leder for familiens hus eller tilsvarende	28 %	31
Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for tilrettelagte tjenester	26 %	29
Andre	23 %	26
Leder for oppvekstsenter	7 %	8
N		111

4.4 Alle påstander med oversikt over score, standardavvik og antall respondenter

Påstandene er rangert tematisk etter problemstilling og etter score (gjennomsnitt) for hver enkelt påstand, med standardavvik og antall respondenter for hver av påstandene. Høyest score per temagruppe først. (Motsatt for spørsmål med motsatt vinkling.)

Svarkategoriene 1 – 5 tilsvarer:

1 = Helt uenig, 2 = delvis uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = delvis enig, 5 = helt enig

4.4.1 Behov for samordning av tjenester til barn og unge

Tabellen viser resultater vedrørende påstander om behov for samordning av tjenester til utsatte barn og unge:

Tabell 6

Spørsmål/påstand	Gjennomsnitt	St.avvik	N
Det er kommunene som må ta ansvar for å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	4,36	,711	111
Det er et generelt behov for å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	4,29	,834	112
Det må brukes mer ressurser på samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,11	,936	109
De ulike behovene hos utsatte barn og unge krever at vi har flere forskjellige samhandlingsmodeller	3,93	1,033	111
Samordning av tjenester til utsatte barn og unge bør bli en lovpålagt oppgave for å bli tilstrekkelig prioritert	3,53	1,230	112
Tjenester til utsatte barn og unge er godt samordnet i vår kommune	3,39	,943	112
Tjenestene til barn og unge er godt samordnet med tjenestene til deres foresatte	2,84	,890	111
Motsatt vinkling			
Bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge er i større grad et politisk krav, enn et reelt behov	1,77	,972	111
Det vil koste for mye for vår kommune å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	2,08	1,023	112
De lovpålagte oppgavene må prioriteres før vi kan prioritere bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge	2,35	1,216	110

4.4.2 Ledernes rolle for samordning av tjenester til barn og unge

Resultater fra påstander om ledernes syn på eget engasjement og tilrettelegging for arbeid med samordning av tjenester til barn og unge:

Tabell 7

Spørsmål/påstand	Gjennomsnitt	St.avvik	N
Jeg ønsker å engasjere meg aktivt for å oppnå bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	4,51	,690	108
Jeg må delta aktivt i arbeidet hvis vi skal oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge.	4,47	,861	107
God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at jeg engasjerer meg aktivt i arbeidet	4,42	,757	111
Jeg ønsker å legge til rette for kompetanseheving for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,41	,666	111
Jeg deltar jevnlig i evaluering av samordningen av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	3,61	1,404	112
Jeg opplever at frykt for konflikt er et hinder for god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	2,28	1,058	106
Motsatt vinkling			
Det ligger ikke til mitt mandat å arbeide med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	1,67	1,147	111
Det er ikke avgjørende at øverste ledelse engasjerer seg aktivt i samordning av tjenester til utsatte barn og unge, fordi det er de ansatte i tjenestene som må ta ansvar for å samarbeide godt.	1,79	1,124	112
I vår kommune måles resultatoppnåelse på en måte som ”straffer” innsats for samordning av tjenester for utsatte barn og unge	2,16	1,111	112

4.4.3. Behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge

Følgende påstander omhandler ansvars plassering og forankring av samordningsarbeidet:

Tabell 8

Spørsmål/påstand	Gjennomsnitt	St.avvik	N
God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at man arbeider bevisst med forankring av arbeidet, helt fra øverste ledelse og ut til de ansatte i tjenestene	4,78	,578	111
Tydelig ansvars plassering er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,53	,775	110
Det er kommunens øverste ledelse som bør ha ansvaret for å sikre god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,19	,920	111
Jeg har kunnskap om hvordan man bør forankre arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	3,95	,957	111
Koordinatorer for ansvarsgrupper kan få overordnet ansvar for å samordne tjenester til utsatte barn og unge	2,68	1,236	111
Hvis ledere i kommunen mangler nødvendig kompetanse for å oppnå god samordning av tjenester til barn og unge, kan vi løse utfordringen ved å plassere ansvaret hos en koordinator/prosjektleder	2,50	1,236	103
Jeg mener man bør la ildsjeler lede arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	1,87	1,028	111

4.4.4 Behov for samordningskompetanse

Påstandene i denne temagruppen omhandler ledernes kompetanse og syn på behov for kompetanse om samordning. Spørsmål om brukermedvirkning er inkludert i denne gruppen fordi dette i litteratur og undersøkelser ofte trekkes frem som grunnleggende for å oppnå god samordning av tjenester til barn og unge. Påstander om kjennskap til litteratur og forskning er plassert i denne gruppen.

Tabell 9

Spørsmål/påstand	Gjennomsnitt	St.avvik	N
Brukermedvirkning er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,46	,709	112
Samordningskompetanse, ledere som engasjerer seg aktivt og tydelig ansvars plassering, må være til stede samtidig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,45	,792	86
Øverste ledelse i kommunen bør ha oversikt over kunnskapsstatus for samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,34	,793	110
Jeg er kjent med faktorer som fremmer og hemmer tverrfaglig samarbeid og samordning av tjenester til barn og unge	4,12	,922	111
Jeg har god oversikt over alle tjenestene til barn, unge og deres foresatte i vår kommune	4,02	,920	112
Jeg har behov for å utvikle min kompetanse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge	3,87	,944	112
Jeg er kjent med norsk litteratur og forskning om tverrfaglig samarbeid og/eller samordning av tjenester til utsatte barn og unge	3,50	1,103	111
Samordning av tjenester på tvers av sektorer krever annen lederkompetanse enn ledelse i linje	3,50	1,191	104
Jeg har lest litteratur og/eller forskningsrapporter om tverrsektoriell ledelse	3,48	1,200	112
Jeg har nok kompetanse til å ha overordnet ansvar for samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	3,06	1,225	112
Motsatt vinkling			
Kommunen vår mangler kompetanse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge	2,61	1,093	112
Samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever ingen spesiell kompetanse	1,72	,822	111

Tabell 10

Spørsmål/påstand	Gjennomsnitt	St.avvik	N
Jeg kjenner innholdet i:			
NOVA – rapport 18/2011, "Sammen for barn og unge – bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge" (Winsvold 2011)	3,05	1,370	109
Rapporten fra KS FOU-prosjekt, "Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge", Rapport nr: 1502 (Møreforskning, Kaurstad m.fl. 2015)	3.01	1,378	110
NOU 2009:22, "Det du gjør, gjør det helt – Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge" (Flatøtvalget)	2,74	1,436	109
NOVA - rapport 4/2017, "Kunnskapsoppsummering, Vold mot barn og systemsvikt (Backe-Hansen (m.fl.) 2017)	2,73	1,296	109
Rapport fra Helsetilsynet 5/2009, "Utsatte barn og unge – behov for bedre samarbeid"	2,46	1,341	107
Boken "Tverrfaglig samarbeid i praksis" (Glavin og Erdal, 2007)	2,19	1,273	109
Boken "Tverrprofesjonelt samarbeid" (Willumsen (red) 2011/2016)	1,94	1,080	107
Boken "Samhandling som omsorg" (Straand (red.), 2011)	1,80	1,030	108

4.5 Korrelasjon

Vi ønsket å se på sammenhengen mellom hvor godt kjent respondentene oppgir å være med et utvalg sentral litteratur om samordning av tjenester til utsatte barn og unge, og i hvilken grad de oppgir å kjenne innholdet i rapportene og litteraturen.

Dette gjorde vi ved å se på korrelasjonen (Pearsons-r) mellom oppgitt kjennskap og rapportert kjennskap til hver av åtte sentrale publikasjoner. Vi fant at det var god korrelasjon mellom påstandene for rapportene (henholdsvis $r= 0,54, 0,53, 0,59, 0,62$ og $0,56$), og noe mindre for bøkene ($r= 0,36, 0,24$ og $0,44$).

Tabell 11

Korrelasjon mellom påstanden: ”Jeg er kjent med norsk litteratur og forskning om tverrfaglig samarbeid og/eller samordning av tjenester til utsatte barn og unge” og de påfølgende påstandene om kjennskap til sentrale rapporter og aktuell litteratur.	Pearsons-r
Jeg kjenner innholdet i: NOVA - rapport 4/2017, "Kunnskapsoppsummering, Vold mot barn og systemsvikt (Backe-Hansen (m.fl.) 2017)	0,54
Jeg kjenner innholdet i: Rapporten fra KS FOU-prosjekt, "Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge", Rapport nr: 1502 (Møreforskning, Bachmann m.fl. 2015)	0,53
Jeg kjenner innholdet i: NOVA – rapport 18/2011, "Sammen for barn og unge – bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge" (Winsvold 2011)	0,59
Jeg kjenner innholdet i: NOU 2009:22, "Det du gjør, gjør det helt – Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge" (Flatøutvalget)	0,62
Jeg kjenner innholdet i: Rapport fra Helsetilsynet 5/2009, "Utsatte barn og unge – behov for bedre samarbeid"	0,56
Jeg kjenner innholdet i: Boken "Tverrprofesjonelt samarbeid" (Willumsen (red) 2011/2016)	0,36
Jeg kjenner innholdet i: Boken "Samhandling som omsorg" (Straand (red.), 2011)	0,24
Jeg kjenner innholdet i: Boken "Tverrfaglig samarbeid i praksis" (Glavin og Erdal, 2007)	0,44

4.6 Sammenstillinger av resultatene

Vi har sett på resultater/score i relasjon til om respondenten er kommunalsjef eller leder for tjeneste/enhet/annet, for å se om det er signifikante forskjeller mellom respondentenes svar, avhengig av ledernivå.

Vi har også sett på resultater/score i relasjon til om respondenten har pedagogisk grunnutdanning eller helse-/sosialfaglig utdanning, for å se etter signifikante forskjeller mellom lederne avhengig av grunnutdanning.

4.6.1 Kommunalsjef og leder for tjeneste/annet

Oversikt over alle påstander med sammenligning mellom ledere på kommunalsjefnivå og ledere for tjeneste/annet. Påstandene er inndelt etter samme temagrupper som over. Rekkefølge er beholdt fra samlet scoretabell.

4.6.2 Behov for samordning av tjenester til barn og unge:

Tabell 12

Spørsmål/påstand	Kommunalsjef	Tjenesteleder	df	P =
Det er kommunene som må ta ansvar for å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	4,23	4,41	108	,242
Det er et generelt behov for å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	4,10	4,37	109	,132
Det må brukes mer ressurser på samordning av tjenester til utsatte barn og unge	3,50	4,34	106	,000
De ulike behovene hos utsatte barn og unge krever at vi har flere forskjellige samhandlingsmodeller	3,60	4,05	108	,098
Samordning av tjenester til utsatte barn og unge bør bli en lovpålagt oppgave for å bli tilstrekkelig prioritert	2,93	3,78	109	,001
Tjenester til utsatte barn og unge er godt samordnet i vår kommune	3,67	3,28	109	,023
Tjenestene til barn og unge er godt samordnet med tjenestene til deres foresatte	3,17	2,72	108	,018
Motsatt vinkling				
Bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge er i større grad et politisk krav, enn et reelt behov	2,07	1,64	108	,038
Det vil koste for mye for vår kommune å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	1,90	2,14	109	,283
De lovpålagte oppgavene må prioriteres før vi kan prioritere bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge	2,14	2,44	107	,260

Svarene viser at lederne er enige om at det er behov for bedre samordning av tjenester til utsatte barn, unge og deres foresatte. (Videre i presentasjon og drøftingene forkorter vi dette til "tjenester til barn og unge", som en forenkling.) I temagruppen som handler om behov for samordning, ser vi at påstanden "Det er kommunene som må ta ansvar for å samordne

tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag” har høyest score (gj.snitt 4,36). Påstanden ” *Det er et generelt behov for å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag*” følger like bak med nest høyest score (gj.snitt 4,29). I svarene på disse påstandene er det ikke signifikante forskjeller mellom ledernivåene.

Det er heller ikke signifikante forskjeller mellom ledernivåene i svarene på påstanden om at ”*De ulike behovene hos utsatte barn og unge krever at vi har flere forskjellige samhandlingsmodeller*” (gj.snitt 3,93).

Derimot er det en høyst signifikant forskjell i svarene på påstanden om at ”*Det må brukes mer ressurser på samordning til utsatte barn og unge*”. Lederne på kommunalsjefnivå er ikke enige i denne påstanden i samme grad som lederne på tjenestenivå (3,50/4,34, t-test; $p=0,000$, $df=106$).

Det er også signifikante forskjeller i svarene på påstandene om at: ”*Tjenester til utsatte barn og unge er godt samordnet i vår kommune*” (3,67/3,28, t-test; $p=0,023$, $df=109$) og at ”*Tjenestene til barn og unge er godt samordnet med tjenestene til deres foresatte*” (3,17/2,72, t-test; $p=0,018$, $df=108$). Lederne på tjenestenivå er i mindre grad enn kommunalsjefene enige i at tjenestene er godt samordnet i kommunen deres. Samtidig ser vi at begge ledergrupper er mindre enige i påstandene om at tjenestene er godt samordnet i deres kommuner, enn de er i påstandene om at det er behov for bedre samordning og at kommunene må ta ansvar for samordningen.

I svarene til påstanden ”*Bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge er i større grad et politisk krav, enn et reelt behov*” finner vi også en signifikant forskjell (2,07/1,64, t-test; $p=0,038$, $df=108$). Lederne på tjenestenivå er uenig i påstanden i enda større grad enn kommunalsjefene.

I svarene på påstanden om at ”*Samordning av tjenester til utsatte barn og unge bør bli en lovpålagt oppgave for å bli tilstrekkelig prioritert*” er det en høyst signifikant forskjell (2,93/3,78, t-test; $p=0,001$, $df=109$). Tjenestelederne er i større grad enige i påstanden enn kommunalsjefene.

I påstandene om at ”*Det vil koste for mye for vår kommune å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag*” (gj.snitt 2,08) og at ” *De lovpålagte oppgavene må prioriteres*

før vi kan prioritere bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge” (gj.snitt 2,35) er det ikke signifikante forskjeller mellom ledernivåene.

4.6.3 Ledernes rolle for samordning av tjenester til barn og unge:

Tabell 13

Spørsmål/påstand	Kommunalsjef	Tjenesteleder	df	P =
Jeg ønsker å engasjere meg aktivt for å oppnå bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	4,52	4,50	105	,905
Jeg må delta aktivt i arbeidet hvis vi skal oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge.	4,15	4,58	104	,024
God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at jeg engasjerer meg aktivt i arbeidet	4,34	4,46	108	,498
Jeg ønsker å legge til rette for kompetanseheving for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,60	4,34	108	,066
Jeg deltar jevnlig i evaluering av samordningen av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	4,17	3,41	109	,003
Jeg opplever at frykt for konflikt er et hinder for god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	1,79	2,49	103	,001
Motsatt vinkling				
Det ligger ikke til mitt mandat å arbeide med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	1,38	1,74	108	,103
Det er ikke avgjørende at øverste ledelse engasjerer seg aktivt i samordning av tjenester til utsatte barn og unge, fordi det er de ansatte i tjenestene som må ta ansvar for å samarbeide godt.	1,87	1,77	109	,677
I vår kommune måles resultatoppnåelse på en måte som ”straffer” innsats for samordning av tjenester for utsatte barn og unge	1,63	2,37	109	,001

Lederne er svært samstemt i svar på om de ønsker å engasjere seg aktivt. I påstanden om at ”Jeg ønsker å engasjere meg aktivt for å oppnå bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune” er det ingen signifikant forskjell (4,52/4,50, t-test; $p=0,905$, $df=105$). I påstanden om at man må delta aktivt endrer score seg noe. Det er en signifikant forskjell

mellom kommunalsjefene og tjenestelederne i hvor enige de er i påstanden om at *"Jeg må delta aktivt i arbeidet hvis vi skal oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge"*. Gjennomsnittlig score for kommunalsjefene er noe lavere enn for tjenestelederne (4,15/4,58, t-test; $p=0,024$, $df=104$).

I svarene til påstanden om at *"Jeg deltar jevnlig i evaluering av samordningen av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune"* er det en høyst signifikant forskjell mellom ledernivåene. Kommunalsjefene er i større grad enig i denne påstanden enn tjenestelederne (4,17/3,41, t-test; $p=0,003$, $df=109$).

Begge gruppene ønsker også å legge til rette for nødvendig kompetanseheving. Kommunalsjefene gir påstanden *"Jeg ønsker å legge til rette for kompetanseheving for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge"* noe høyere score enn tjenestelederne, men forskjellen er ikke signifikant forskjellig (4,60/4,34 t-test; $p=0,066$, $df=108$).

Når vi ser på resultatene for påstanden om at *"I vår kommune måles resultatoppnåelse på en måte som "straffer" innsats for samordning av tjenester for utsatte barn og unge"* er det en høyst signifikant forskjell i score (1,63/2,37, t-test; $p=0,001$, $df=109$). Selv om begge ledernivåene er mer uenige enn enige i påstanden, ser vi at gruppen med tjenesteledere gir påstanden høyere score enn kommunalsjefene. Påstanden om at *"Jeg opplever at frykt for konflikt er et hinder for god samordning av tjenester til utsatte barn og unge"* viser en tilsvarende forskjell (1,79/2,49, t-test; $p=0,001$, $df=103$).

Lederne viser at de er uenige i påstanden om at *"Det er ikke avgjørende at øverste ledelse engasjerer seg aktivt i samordning av tjenester til utsatte barn og unge, fordi det er de ansatte i tjenestene som må ta ansvar for å samarbeide godt"* (gj.snitt 1,79). Det er ingen signifikant forskjell i svarene til denne påstanden.

Påstanden *"Det ligger ikke til mitt mandat å arbeide med samordning av tjenester til utsatte barn og unge"* gir heller ikke signifikante forskjellige svar mellom kommunalsjefene og tjenestelederne, selv om det er noe større variasjon mellom ledergruppene (1,38/1,74).

4.6.4 Behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge:

Tabell 14

Spørsmål/påstand	Kommunalsjef	Tjenesteleder	df	P =
God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at man arbeider bevisst med forankring av arbeidet, helt fra øverste ledelse og ut til de ansatte i tjenestene	4,66	4,83	108	,309
Tydelig ansvars plassering er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,17	4,65	107	,004
Det er kommunens øverste ledelse som bør ha ansvaret for å sikre god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,14	4,20	108	,766
Jeg har kunnskap om hvordan man bør forankre arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,34	3,80	108	,008
Koordinatorer for ansvarsgrupper kan få overordnet ansvar for å samordne tjenester til utsatte barn og unge	2,45	2,77	108	,239
Hvis ledere i kommunen mangler nødvendig kompetanse for å oppnå god samordning av tjenester til barn og unge, kan vi løse utfordringen ved å plassere ansvaret hos en koordinator/prosjektleder	2,20	2,64	100	,066
Jeg mener man bør la ildsjeler lede arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	1,59	1,96	108	,043

Svarene til påstanden om at ”*God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at man arbeider bevisst med forankring av arbeidet, helt fra øverste ledelse og ut til de ansatte i tjenestene*” viser at lederne er svært enige i at forankring av samordningsarbeidet i hele organisasjonen er viktig (4,66/4,83). Det er ingen signifikant forskjell i svarene.

Både tjenestelederne og kommunalsjefene ga også påstanden om at ”*Tydelig ansvars plassering er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge*” et høyt score. Likevel var tjenestelederne mer enig i denne påstanden enn kommunalsjefene og forskjellen er høyst signifikant (4,65/4,17, t-test; $p=0,004$, $df=107$).

Enighet var det også om at *”Det er kommunens øverste ledelse som bør ha ansvaret for å sikre god samordning av tjenester til utsatte barn og unge”* (4,14/4,20). Det er ingen signifikant forskjell mellom ledergruppene i svarene til denne påstanden.

I vurderingen av egen kunnskap om forankring var det større forskjell. Svarene til påstanden *”Jeg har kunnskap om hvordan man bør forankre arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge”* viste at kommunalsjefene i større grad enn tjenestelederne vurderer at de har kunnskap om forankring. Forskjellen er høyst signifikant (4,34/3,80, t-test; $p=0,008$, $df=108$).

Svarene på påstandene om at ansvar kan plasseres hos koordinator for ansvarsgrupper, prosjektledere eller ildsjeler gir følgende fordeling av score mellom kommunalsjefer og tjenesteledere:

”Koordinatorer for ansvarsgrupper kan få overordnet ansvar for å samordne tjenester til utsatte barn og unge” (2,45/2,77, t-test; $p=0,239$, $df=108$).

”Hvis ledere i kommunen mangler nødvendig kompetanse for å oppnå god samordning av tjenester til barn og unge, kan vi løse utfordringen ved å plassere ansvaret hos en koordinator/prosjektleder” (2,20/2,64, t-test; $p=0,066$, $df=108$).

”Jeg mener man bør la ildsjeler lede arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge” (1,59/1,96, t-test; $p=0,043$, $df=108$).

Vi ser at det er en signifikant forskjell i svarene til påstandene om at ildsjeler kan lede samordningsarbeidet. Det er også en viss forskjell mellom ledernivåene i de to andre spørsmålene, men forskjellen er ikke signifikant. Hvis vi ser på standardavvik for svarene om koordinatorer for ansvarsgrupper og koordinatorer/prosjektledere kan få ansvar for samordningsarbeidet, ser vi at det er stor spredning i svarene på disse påstandene (St.avvik begge påstander =1,236).

4.6.5 Behov for samordningskompetanse:

Tabell 15

Spørsmål/påstand	Kommunalsjef	Tjenesteleder	df	P =
Brukermedvirkning er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,57	4,44	109	,397
Samordningskompetanse, ledere som engasjerer seg aktivt og tydelig ansvars plassering, må være til stede samtidig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,32	4,52	83	,330
Øverste ledelse i kommunen bør ha oversikt over kunnskapsstatus for samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,17	4,40	107	,188
Jeg er kjent med faktorer som fremmer og hemmer tverrfaglig samarbeid og samordning av tjenester til barn og unge	4,27	4,05	108	,274
Jeg har god oversikt over alle tjenestene til barn, unge og deres foresatte i vår kommune	3,97	4,04	109	,723
Jeg har behov for å utvikle min kompetanse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge	3,73	3,94	109	,306
Jeg er kjent med norsk litteratur og forskning om tverrfaglig samarbeid og/eller samordning av tjenester til utsatte barn og unge	3,45	3,49	108	,849
Samordning av tjenester på tvers av sektorer krever annen lederkompetanse enn ledelse i linje	3,17	3,62	101	,081
Jeg har lest litteratur og/eller forskningsrapporter om tverrsektoriell ledelse	3,77	3,36	109	,069
Jeg har nok kompetanse til å ha overordnet ansvar for samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	3,73	2,81	109	,000
Motsatt vinkling				
Kommunen vår mangler kompetanse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge	2,20	2,78	109	,012
Samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever ingen spesiell kompetanse	1,90	1,63	108	,107

Det er stor grad av enighet mellom ledernivåene i de fleste påstandene i temagruppen som handler om kompetanse om samordning. Både kommunalsjefene og tjenestelederne er mest enige i påstandene om at *”Brukermedvirkning er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge”* (4,57/4,44) og at *”Samordningskompetanse, ledere som engasjerer seg aktivt og tydelig ansvars plassering, må være til stede samtidig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge”* (4,32/4,52).

To påstander som viser tydelig forskjell mellom ledernivåene er: ”Jeg har nok kompetanse til å ha overordnet ansvar for samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune” (3,73/2,81, t-test; $p=0,000$, $df=109$) og ”Kommunen vår mangler kompetanse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge” (2,20/2,78, t-test; $p=0,012$, $df=109$). Kommunalsjefnivået er altså signifikant mer enige i at de har nok kompetanse til å lede samordningsarbeidet, enn tjenestelederne mener om seg selv. Kommunalsjefene mener i mindre grad enn tjenestelederne at kommunen de arbeider i mangler kompetanse om samordning.

Tabell 16

Spørsmål/påstand	Kommunalsjef	Tjenesteleder	df	P =
Jeg kjenner innholdet i:				
NOVA – rapport 18/2011, ”Sammen for barn og unge – bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge” (Winsvold 2011)	3,37	2,90	106	,110
Rapporten fra KS FOU-prosjekt, ”Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge”, Rapport nr: 1502 (Møreforskning, Kaurstad m.fl. 2015)	3,40	2,86	107	,069
NOU 2009:22, ”Det du gjør, gjør det helt – Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge” (Flatøutvalget)	2,80	2,71	106	,760
NOVA - rapport 4/2017, ”Kunnskapsoppsummering, Vold mot barn og systemsvikt (Backe-Hansen (m.fl.) 2017)	3,07	2,60	106	,097
Rapport fra Helsetilsynet 5/2009, ”Utsatte barn og unge – behov for bedre samarbeid”	2,67	2,36	104	,283
Boken ”Tverrfaglig samarbeid i praksis” (Glavin og Erdal, 2007)	1,73	2,37	106	,006
Boken ”Tverrprofesjonelt samarbeid” (Willumsen (red) 2011/2016)	2,28	1,79	104	,037
Boken ”Samhandling som omsorg” (Straand (red.), 2011)	1,86	1,78	105	,723

I tabellen over ser vi svarene for påstanden ”Jeg kjenner innholdet i:” et utvalg rapporter og litteratur som omhandler samordning, tverrfaglig samarbeid og samhandling av tjenester for barn og unge. Gjennomsnittlig score for kommunalsjefene ligger under 3 for mer enn halvparten av litteraturen og rapportene som listes opp. Gjennomsnittlig score for tjenestelederne er under 3 på samtlige påstander.

Kommunalsjefene er med ett unntak mer enige, eller mindre uenige i, at de kjenner innholdet i rapportene og litteraturen det vises til, enn tjenestelederne er. Unntaket er boken ”Tverrfaglig samarbeid i praksis” (Glavin og Erdal, 2007). Kommunalsjefene er mindre enige enn tjenestelederne i at de kjenner innholdet i denne boken. Forskjellen er høyst signifikant (1,73/2,37, t-test; $p=0,006$, $df=106$).

Kommunalsjefenes gjennomsnittlige score for kjennskap til litteratur og rapporter var 2,65. Tilsvarende var tjenesteledernes gjennomsnittlige score 2,42.

4.7 Pedagogisk utdanning og helse-/sosialfaglig utdanning

I tillegg til å se på forskjeller mellom kommunalsjefer og tjenesteledere, har vi sett etter forskjeller mellom ledere med pedagogisk grunnutdanning og ledere med helse- og sosialfaglig grunnutdanning. Vi har ikke sett på forskjeller mellom ledere på bakgrunn av videreutdanning. Ledere som har både pedagogisk grunnutdanning og helse- og sosialfaglig grunnutdanning er plassert i gruppen med helse- og sosialfaglig utdanning.

Påstandene er inndelt etter samme temagrupper som over. Rekkefølge er også her beholdt fra samlet scoretabell.

4.7.1 Behov for samordning av tjenester til barn og unge

Tabell 17

Spørsmål/påstand	Ped. utdanning	Helse/Sos. utdanning	df	P =
Det er kommunene som må ta ansvar for å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	4,38	4,43	99	,679
Det er et generelt behov for å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	4,16	4,45	100	,061
Det må brukes mer ressurser på samordning av tjenester til utsatte barn og unge	3,96	4,37	97	,024
De ulike behovene hos utsatte barn og unge krever at vi har flere forskjellige samhandlingsmodeller	3,98	4,02	99	,837
Samordning av tjenester til utsatte barn og unge bør bli en lovpålagt oppgave for å bli tilstrekkelig prioritert	3,55	3,65	100	,668
Tjenester til utsatte barn og unge er godt samordnet i vår kommune	3,37	3,43	100	,750
Tjenestene til barn og unge er godt samordnet med tjenestene til deres foresatte	2,73	2,94	99	,218
Motsatt vinkling				
Bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge er i større grad et politisk krav, enn et reelt behov	1,71	1,72	99	,940
Det vil koste for mye for vår kommune å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	2,27	2,00	100	,182
De lovpålagte oppgavene må prioriteres før vi kan prioritere bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge	2,35	2,42	99	,785

I denne temagruppen er det bare i svarene til påstanden om at ”*Det må brukes mer ressurser på samordning til utsatte barn og unge*” vi finner en signifikant forskjell mellom ledere med pedagogisk grunnutdanning og ledere med helse- og sosialfaglig grunnutdanning (3,96/4,37, t-test; $p=0,024$, $df=97$).

4.7.2 Ledernes rolle for samordning av tjenester til barn og unge

Tabell 18

Spørsmål/påstand	Ped. utdanning	Helse/Sos. utdanning	df	P =
Jeg ønsker å engasjere meg aktivt for å oppnå bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	4,36	4,61	96	,090
Jeg må delta aktivt i arbeidet hvis vi skal oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge.	4,30	4,60	96	,090
God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at jeg engasjerer meg aktivt i arbeidet	4,25	4,62	99	,014
Jeg ønsker å legge til rette for kompetanseheving for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,42	4,41	99	,952
Jeg deltar jevnlig i evaluering av samordningen av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	3,53	3,78	100	,364
Jeg opplever at frykt for konflikt er et hinder for god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	2,16	2,50	95	,118
Motsatt vinkling				
Det ligger ikke til mitt mandat å arbeide med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	1,71	1,56	99	,519
Det er ikke avgjørende at øverste ledelse engasjerer seg aktivt i samordning av tjenester til utsatte barn og unge, fordi det er de ansatte i tjenestene som må ta ansvar for å samarbeide godt.	1,78	1,84	100	,795
I vår kommune måles resultatoppnåelse på en måte som "straffer" innsats for samordning av tjenester for utsatte barn og unge	2,18	2,14	100	,860

Sammenstillingen i tabellen viser at det er små forskjeller mellom ledere med pedagogisk grunnutdanning og ledere med helse- og sosialfaglig grunnutdanning. Til tross for at score er litt forskjellige for påstandene "Jeg ønsker å engasjere meg aktivt for å oppnå bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune" (4,36/4,61) og "Jeg må delta aktivt i arbeidet hvis vi skal oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge" (4,30/4,60) er forskjellene likevel ikke signifikant.

Derimot er det en signifikant forskjell i svarene til påstanden om at ”*God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at jeg engasjerer meg aktivt i arbeidet*” (4,25/4,62, t-test; $p=0,014$, $df=99$). Til tross for stor grad av enighet i begge grupper, er ledere med helse- og sosialfaglig grunnutdanning i høyere grad enig i påstanden enn ledere med pedagogisk grunnutdanning.

4.7.3 Behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge

Tabell 19

Spørsmål/påstand	Ped. utdanning	Helse/Sos. utdanning	df	P =
God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at man arbeider bevisst med forankring av arbeidet, helt fra øverste ledelse og ut til de ansatte i tjenestene	4,76	4,78	99	,899
Tydelig ansvars plassering er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,43	4,71	98	,048
Det er kommunens øverste ledelse som bør ha ansvaret for å sikre god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,20	4,10	99	,611
Jeg har kunnskap om hvordan man bør forankre arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	3,75	4,20	99	,018
Koordinatorer for ansvarsgrupper kan få overordnet ansvar for å samordne tjenester til utsatte barn og unge	2,71	2,70	99	,982
Hvis ledere i kommunen mangler nødvendig kompetanse for å oppnå god samordning av tjenester til barn og unge, kan vi løse utfordringen ved å plassere ansvaret hos en koordinator/prosjektleder	2,73	2,40	91	,197
Jeg mener man bør la ildsjeler lede arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	1,80	1,92	99	,570

Når det gjelder behov for å plassere ansvar og forankring av samordningsarbeidet er det også små forskjeller mellom ledere med pedagogisk grunnutdanning og ledere med helse- og

sosialfaglig grunnutdanning. Ingen av svarene har en høyst signifikant forskjell, slik vi finner i svarene i samme temagruppe, fordelt på kommunalsjef og tjenesteledere.

Det er signifikant forskjell mellom ledere med pedagogisk grunnutdanning og ledere med helse- og sosialfaglig grunnutdanning i svarene til to av påstandene. Påstanden *”Tydelig ansvars plassering er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge”* gir en forskjell på (4,43/4,71, t-test; $p=0,014$, $df=99$). Ledere med helse- og sosialfaglig grunnutdanning er i høyest grad enig i påstanden. Også i påstanden *”Jeg har kunnskap om hvordan man bør forankre arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge”* er ledere med helse- og sosialfaglig grunnutdanning mest enige (4,25/4,62, t-test; $p=0,014$, $df=99$).

4.7.4 Behov for samordningskompetanse?

Tabell 20

Spørsmål/påstand	Ped. utdanning	Helse/Sos. utdanning	df	P =
Brukermedvirkning er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,45	4,51	100	,660
Samordningskompetanse, ledere som engasjerer seg aktivt og tydelig ansvars plassering, må være til stede samtidig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,31	4,66	75	,040
Øverste ledelse i kommunen bør ha oversikt over kunnskapsstatus for samordning av tjenester til utsatte barn og unge	4,30	4,36	98	,711
Jeg er kjent med faktorer som fremmer og hemmer tverrfaglig samarbeid og samordning av tjenester til barn og unge	3,78	4,41	99	,001
Jeg har god oversikt over alle tjenestene til barn, unge og deres foresatte i vår kommune	3,82	4,22	100	,031
Jeg har behov for å utvikle min kompetanse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge	3,78	3,98	100	,276
Jeg er kjent med norsk litteratur og forskning om tverrfaglig samarbeid og/eller samordning av tjenester til utsatte barn og unge	3,20	3,76	99	,010
Samordning av tjenester på tvers av sektorer krever annen lederkompetanse enn ledelse i linje	3,38	3,70	92	,181
Jeg har lest litteratur og/eller forskningsrapporter om tverrsektoriell ledelse	3,20	3,73	100	,024
Jeg har nok kompetanse til å ha overordnet ansvar for samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	2,61	3,43	100	,001
Motsatt vinkling				
Kommunen vår mangler kompetanse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge	2,57	2,71	100	,520
Samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever ingen spesiell kompetanse	1,78	1,58	99	,200

I temagruppen med påstander om kompetanse er det større forskjeller mellom ledere med pedagogisk grunnutdanning og ledere med helse- og sosialfaglig grunnutdanning, enn det er mellom ledernivåene. Ledere med helse- og sosialfaglig grunnutdanning er gjennomgående mer enig i påstandene enn ledere med pedagogisk grunnutdanning. Eneste unntak er

påstanden om at ”Samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever ingen spesiell kompetanse”.

Det er høyst signifikant forskjell på svarene i følgende påstander:

”Jeg er kjent med faktorer som fremmer og hemmer tverrfaglig samarbeid og samordning av tjenester til barn og unge” (3,78/4,41, t-test; $p=0,001$, $df=99$).

”Jeg er kjent med norsk litteratur og forskning om tverrfaglig samarbeid og/eller samordning av tjenester til utsatte barn og unge” (3,20/3,76, t-test; $p=0,010$, $df=99$).

”Jeg har nok kompetanse til å ha overordnet ansvar for samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune” (2,61/3,43, t-test; $p=0,001$, $df=100$).

Det er signifikant forskjell på svarene til følgende påstander:

”Samordningskompetanse, ledere som engasjerer seg aktivt og tydelig ansvars plassering, må være til stede samtidig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge” (4,31/4,66, t-test; $p=0,040$, $df=75$).

”Jeg har god oversikt over alle tjenestene til barn, unge og deres foresatte i vår kommune” (3,82/4,22, t-test; $p=0,031$, $df=100$).

”Jeg har lest litteratur og/eller forskningsrapporter om tverrsektoriell ledelse” (3,20/3,73, t-test; $p=0,024$, $df=100$).

Det er ikke signifikante forskjeller i resterende svar i denne temagruppen.

Tabell 21

Spørsmål/påstand	Ped. utdanning	Helse/Sos. utdanning	df	P =
Jeg kjenner innholdet i:				
NOVA – rapport 18/2011, "Sammen for barn og unge – bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge" (Winsvold 2011)	2,80	3,22	97	,127
Rapporten fra KS FOU-prosjekt, "Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge", Rapport nr: 1502 (Møreforskning, Kaurstad m.fl. 2015)	2,96	3,08	98	,669
NOU 2009:22, "Det du gjør, gjør det helt – Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge" (Flatøutvalget)	2,42	3,06	98	,024
NOVA - rapport 4/2017, "Kunnskapsoppsummering, Vold mot barn og systemsvikt (Backe-Hansen (m.fl.) 2017)	2,46	3,04	97	,027
Rapport fra Helsetilsynet 5/2009, "Utsatte barn og unge – behov for bedre samarbeid"	2,12	2,75	95	,021
Boken "Tverrfaglig samarbeid i praksis" (Glavin og Erdal, 2007)	1,90	2,50	97	,018
Boken "Tverrprofesjonelt samarbeid" (Willumsen (red) 2011/2016)	1,81	1,90	95	,676
Boken "Samhandling som omsorg" (Straand (red.), 2011)	1,72	1,79	96	,718

I tabellen over ser vi at lederne med helse- og sosialfaglig grunnutdanning gjennomgående er mer enig i påstanden om at "Jeg kjenner innholdet i:" rapportene og litteraturen om samordning som er listet opp, enn lederne med pedagogisk grunnutdanning. Forskjellen er signifikant for fire av eksemplene på rapporter og litteratur:

NOU 2009:22, "Det du gjør, gjør det helt – Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge" (Flatøutvalget) (2,42/3,06, t-test; $p=0,024$, $df=98$).

NOVA - rapport 4/2017, "Kunnskapsoppsummering, Vold mot barn og systemsvikt (Backe-Hansen (m.fl.) 2017) (2,46/3,04, t-test; $p=0,027$, $df=97$).

Rapport fra Helsetilsynet 5/2009, "Utsatte barn og unge – behov for bedre samarbeid" (2,12/2,75, t-test; $p=0,021$, $df=95$).

Boken ”Tverrfaglig samarbeid i praksis” (Glavin og Erdal, 2007) (1,90/2,50, t-test; $p=0,018$, $df=97$).

Samtidig er gjennomsnittlig score gjennomgående lavt. Svarene fra ledere med pedagogisk grunnutdanning gir gjennomsnittlig score under 3 for alle påstandene. Svarene fra ledere med helse- og sosialfaglig grunnutdanning har gjennomsnittlig score fra 3,22 og nedover.

Gjennomsnittlig score for all litteratur og rapporter, for ledere med pedagogisk grunnutdanning, var 2,27.

Tilsvarende var gjennomsnittlige score for all litteratur og rapporter, for ledere med helse- og sosialfaglig utdanning, 2,67.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi se på resultatene fra undersøkelsen i relasjon til aktuell litteratur og rapporter. Vi følger samme inndeling i temagrupper, etter underproblemstillingene, som i presentasjon av resultatene. Diskusjonen inkluderer også forskjeller etter hvilket ledernivå respondenten har og forskjeller avhengig av om respondenten hadde pedagogisk grunnutdanning eller helse- og sosialfaglig utdanning. Innledningsvis i diskusjonen vil vi se nærmere på mulige forskjeller mellom ledergruppene.

5.1 Ledere på kommunalsjefnivå og på tjenesteledernivå

Ledernes rolle for samordning beskrives som essensiell i undersøkelser, rapporter og litteratur (Backe-Hansen 2017, Regjeringen 2015, Kaurstad m.fl. 2015, DIFI 2014, Willumsen 2012, Winsvold 2011, Glavin og Erdal, 2007). Samtidig inkluderer enkelte rapporter behovet for at øverste ledelse, eller toppledelsen, involverer seg aktivt (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2018, s. 25, Kaurstad m.fl. 2015, s. 6 og 102). Likevel diskuteres sjelden eventuelle forskjeller mellom kommunalsjefnivå og tjenesteledernivå i

rapporter og litteratur. Lederne har ulike myndighetsområder. Ansvar for overordnet utviklingsarbeid, ressursfordeling og samordning på tvers av sektorene i kommunene ligger til kommunens øverste ledelse. Dette gjør det interessant å se nærmere på eventuelle forskjeller i hvordan ledere på kommunalsjefnivå og ledere på tjenesteledernivå vurderer påstandene.

5.2 Ledere med pedagogisk utdanning og ledere med helse- og sosialfaglig utdanning

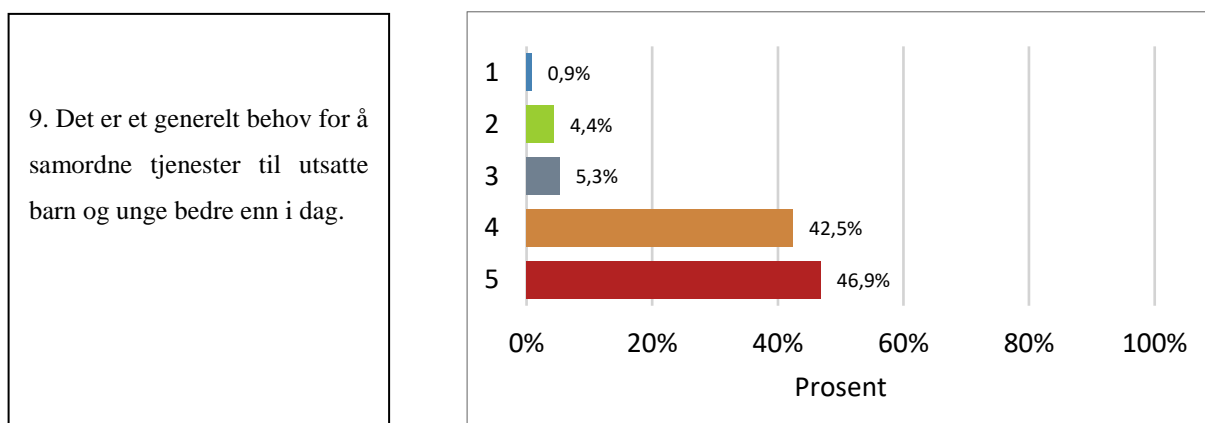
En stor andel av samordningsbehovet innenfor tjenester til barn og unge og deres foresatte dreier seg om samordning av pedagogiske tjenester og helse- og sosialtjenester. En naturlig følge av dette er at en stor andel ledere med ansvar for kommunale tjenestene for barn, unge og familiene deres har pedagogisk eller helse- og sosialfaglig utdanning. I denne undersøkelsen har 48 % av respondentene pedagogisk grunnutdanning. 51 % av respondentene har helse- og sosialfaglig utdanning. Det var mulig å krysse av for flere grunnutdanninger, og det fremgår av svarene at enkelte har mer enn en grunnutdanning. I sammenstillingen er ledere med både pedagogisk grunnutdanning og helse- og sosialfaglig grunnutdanning, plassert i gruppen med helse- og sosialfaglig utdanning. Det er ikke skilt mellom lærerutdanning og annen pedagogisk utdanning. Det fremgår ikke hvor stor andel av dem som har pedagogisk utdanning, som er lærerutdannet.

Inndeling av svarene på bakgrunn av grunnutdanning er foretatt fordi flere undersøkelser viser at lærere tilnærmer seg eksisterende kompetanse og kunnskap på annet vis enn andre faggrupper. Ifølge disse undersøkelsene har lærerne et annet fokus på bruk av forskning og eksisterende kunnskap enn andre faggrupper, som for eksempel sykepleiere (Kunnskapsdepartementet 2008, s. 42-45, Kunnskapsdepartementet 2009, s. 45). Lærere har i stor grad bestemt selv hvilken kunnskap de skal benytte seg av som grunnlag for egen profesjonsutøvelse og har ofte vektlagt erfaringsbasert kunnskap mer enn forskning (Hermansen og Mausestagen, 2012). Skoleledere har ofte hatt stor grad av autonomi i administrative beslutninger og prioriteringer. Samtidig pekes det på at en betydelig andel av skolelederne ikke har lederutdanning (Kunnskapsdepartementet 2008, s. 45-49). Det må tas forbehold om at dette kan ha endret seg i løpet av de ti årene som har gått siden denne meldingen ble skrevet. Selv om det ikke fremgår av undersøkelsen hvor mange av respondentene med pedagogisk grunnutdanning som er lærere, var muligheten for at

grunnutdanning kan påvirke svarene, likevel tilstrekkelig interessant til å undersøke dette. Videre var det interessant å se om forskjellene i grunnutdanning ga andre forskjeller i svarene, enn inndelingen i kommunalsjef og tjenesteledere.

5.3 Behov for samordning av tjenester til barn og unge

Resultatene fra undersøkelsen viser at lederne i høy grad er enige i påstanden at det er et generelt behov for å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag. Det samme gjelder påstanden om at det er kommunene som må ta dette ansvaret. Det var ingen signifikant forskjell mellom kommunalsjefene og tjenestelederne i svarene på disse spørsmålene. En sammenstilling av svarene mellom ledere med pedagogisk grunnutdanning og ledere med helse- og sosialfaglig utdanning ga heller ikke signifikante forskjeller.



Figur 2

Grafisk fremstilling av score viser tydelig høy grad av enighet om at det er et generelt behov for bedre samordning. Over 89 % av respondentene var helt enig eller delvis enig i påstanden om:

Derimot var det en høyst signifikant forskjell mellom kommunalsjefer og tjenesteledere i vurderingen av påstanden om at det må brukes mer ressurser på samordning (3,50/4,34, t-test; $p=0,000$, $df=106$). Lederne på kommunalsjefnivå er i mindre grad enn lederne for tjenestene enige i påstanden. En kontroll av om grunnutdanning ga større utslag enn ledernivå, viste at det var mindre forskjell mellom lederne avhengig av grunnutdanning enn mellom kommunalsjefene og tjenestelederne.

Det kan være flere grunner til at tjenestelederne i større grad enn kommunalsjefene er enig i påstanden om at det er behov for å bruke mer ressurser til samordning. En åpenbar grunn er at tjenestelederne står i et evig krysspress mellom lovpålagte oppgaver og mer eller mindre objektivt definerte primæroppgaver på ene siden, og på den andre siden krav til å delta med kompetanse i felles tverrfaglig innsats. Det er ikke gitt at innsatsen nødvendigvis gir resultater for tjenesten direkte, eller omhandler barna tjenesten for tiden arbeider med. Flere av tjenestene arbeider innenfor tidsfrister som kan innebære eksterne tilsyn og straffetiltak hvis ikke fristene overholdes. Dette gjelder for eksempel barneverntjenestene, skolene og helsestasjonene.

Det er også mulig at signaleffekten av økte ressurser har relevans. Når økte ressurser følger med en satsing, signaliserer det ofte en grad av prioritering. Dermed har økte ressurser en symbolsk effekt i tillegg til de praktiske og økonomiske effektene. Mangler både tydelige føringer, prioritering av ressurser og personlige incentiver, kan det medføre at ledere opplever det som vanskelig å delta i arbeid på tvers (Sirmes 2014, s. 64). Dermed kan det være gode grunner til forskjellene i svarene mellom tjenestelederne og kommunalsjefene.

Svarene til påstanden om at *”Samordning av tjenester til utsatte barn og unge bør bli en lovpålagt oppgave for å bli tilstrekkelig prioritert”* viser en høyst signifikant forskjell mellom kommunalsjefnivået og tjenesteledernivået (2,93/3,78, t-test; $p=0,001$, $df=109$). Forskjellen mellom ledernivåene er interessant av flere grunner. Blant annet kan det være interessant å se nærmere på fire elementer som kan vise sentrale utfordringsbilder:

- Definerte lederoppgaver
- Teambygging og identitet
- Revir og tydelige styringssignaler
- Måloppnåelse og altruisme

5.3.1 Definerte lederoppgaver

Hva som ligger definert som lederoppgaver innenfor de ulike ledernivåene, er ikke uinteressant for synet på om det kreves mer ressurser for å oppnå bedre samordning av tjenester til barn og unge. Det samme gjelder krav til at samordning må bli en lovpålagt for å

bli tilstrekkelig prioritert. Det er naturlig å anta at en kommunalsjef/sectorleder i større eller mindre grad vil ha samordning av tjenestene innenfor sektoren som en del av sitt ansvar. Samtidig er det ikke gitt at ansvaret for oppfølging av samordningsarbeidet medfører samme strenge krav som en tjenesteleder har, til å følge opp det som ofte defineres som primæroppgaver, eller lovpålagte oppgaver for tjenesten. Hvis dette er avgjørende, kan det være relevant å se nærmere på hvordan en definisjon av samordning som primæroppgave for ett eller flere ledernivå, kan påvirke lederne i deres forståelse av behov for ressurser og lovpålegg. Et viktig spørsmål er hvilke oppgaver som har status som lovpålagte i kommunene, og i hvilke tjenester. Willumsen, Sirnes og Ødegård viser til at vi har hatt lovfestede krav om samordning og koordinering av tjenester til barn og unge i over 30 år (Willumsen, Sirnes og Ødegård, 2014, s. 20).

5.3.2 Teambygging og identitet

En annen utfordring som er lite omtalt i diskusjoner om fremmere og hemmere for tverrfaglig innsats, er identitetsbygging versus tverrgående innsats. Tjenestelederne skal skape gode fagmiljøer og bygge felles identitet internt i tjenestene og teamene. Tidligere refererte vi til Nesheim som peker på hvordan hensynet til å bygge et team med fokus på å utvikle ”oss” ut i fra ”våre oppgaver” kan komme i konflikt med utstrakt samarbeid på tvers (Nesheim 2006, s. 72). Kanskje er denne utfordringen mer krevende enn man er oppmerksom på, både i kommunene og i forskningen.

5.3.3 Revir og tydelige styringssignaler

Axelsson og Axelsson mener det er lett å forstå at revirtenking kan være et hinder for tverrprofesjonelt og tverretatlig samarbeid. Organisatorisk revir har sammenheng med oppdeling i nivåer og enheter/tjenester som kjennetegner byråkratiske organisasjonsstrukturer. Tjenestelederne står til ansvar overfor sine ledere, og skal ivareta sitt faglige, organisatoriske og økonomiske ansvar. I tillegg, mener Axelsson og Axelsson, ligger det forventninger til at tjenestelederne faktisk skal forsvare sitt revir, eller sin tjeneste. Dette kommer blant annet til uttrykk i budsjettarbeid (Axelsson og Axelsson 2009, s. 106-111). Lederen vil også bli ”holdt ansvarlig” av sine medarbeidere for hvordan tjenestens ressurser sikres i budsjettprosesser.

Revirtankegangen kan innebære en utfordring for lederne når de skal bevege seg på tvers i organisasjonen. For å motvirke denne utfordringen må det være en omforent forståelse blant lederne at det tverrgående arbeidet er nødvendig for å løse oppgavene. (Buch og Holm-Petersen 2014, s 10-11). Når revirtankegangen er til stede, og til dels forventet, oppstår lett utfordringer i forhold til ressurser når arbeidet skal skje på tvers av tjenestelinjer og dermed ”budsjettlinjer”.

5.3.4 Måloppnåelse og altruisme

Resultatoppnåelse vil ofte bli målt i relasjon til det som til nå gjerne har vært definert som primæroppgaver for tjenesten. Det er ikke gitt at tverrfaglig innsats og deltakelse i samordningsarbeid er blant måleparametrene for resultatoppnåelse. Samtidig skal tjenestelederen ivareta sitt team av medarbeidere slik at de er i stand til å løse oppgavene de skal, fortrinnsvis innenfor frister og økonomiske rammer. Det dukker opp en rekke hensyn som taler for at tjenestelederne må vurdere hvor store ressurser tjenesten de er leder for, skal bidra med i samordningsarbeidet. Sirnes trekker en linje fra utvikling av god samordning av kommunale tjenester, til kommunalt innovasjonsarbeid generelt. Han mener det ikke ligger tydelige incentiver for innovasjon i kommunene. Hvis lederne ikke nødvendigvis oppnår noen egen gevinst ved nytenking og utviklingsarbeid, men heller risikerer å få negativ respons fra en annen leder eller fra et politisk styringsorgan, er det forståelig hvis lederen prioriterer de øvrige lederoppgavene (Sirnes 2014, s. 64). Axelsson og Axelsson bruker begrepet altruistisk lederskap. Hvis lederen eller tjenesten hen er leder for, ikke har noen direkte fortjeneste av den tverrgående innsatsen, må lederen inngå kompromisser som ikke nødvendigvis gavner karrieren. Dette krever en velutviklet evne til å innta et overordnet perspektiv og se egen tjeneste i et større perspektiv (Axelsson og Axelsson 2009, s. 112-113). Samtidig krever en slik innsats at lederen evner å argumentere for at organisasjonen har behov for innsatsen, både overfor sine ansatte og overfor egen leder, i forbindelse med tidsfrister, arbeidstrykk og budsjettprosesser. Sirnes mener det er behov for solid forankring av innovasjonsarbeidet hos rådmann og politisk ledelse (Sirnes 2014, s. 64). Alternativet vil kunne være et alvorlig hinder, eller en ”hemmer”, for utviklingen av samordningsarbeidet.

5.4 Ledernes vurdering av egen rolle for samordning av tjenester til utsatte barn og unge

Svarene til enkelte av påstandene i denne temagruppen tyder på at problemstillingene over har relevans for respondentene. Svarene til påstandene om at *"I vår kommune måles resultatoppnåelse på en måte som "straffer" innsats for samordning av tjenester for utsatte barn og unge"* viser at tjenestelederne er mer enig i påstanden, enn kommunalsjefene. Forskjellen er høyst signifikant (2,37/1,63, t-test; $p=0,001$, $df=109$). Selv om gjennomsnittlig score er relativt lavt også for tjenestelederne, er forskjellen mellom gruppene interessant. Påstanden om at *"Jeg opplever at frykt for konflikt er et hinder for god samordning av tjenester til utsatte barn og unge"*, gir et tilsvarende bilde. Tjenestelederne mener dette i større grad enn kommunalsjefene. (2,49/1,79, t-test; $p=0,001$, $df=103$). Selv om gjennomsnittlig score også her er relativt lavt, synliggjør forskjellen at problemstillingene Sirnes og Axelsson og Axelsson tar opp, kan være mest relevante for respondentene på tjenesteledernivå.

Forskjellene mellom ledernivåenes vurdering av behov for økte ressurser, av om måleparametre for resultatoppnåelse straffer tverrgående innsats, og om frykt for konflikt er et hinder, danner et konsistent mønster. Synet på om samordningsarbeidet bør bli en lovpålagt oppgave for å bli tilstrekkelig prioritert, følger mønsteret. De gjennomsnittlige scorene, altså hvor enige respondentene er i påstandene, er ikke alarmerende. Likevel er det interessant å se nærmere på hvorfor forskjellene mellom kommunalsjefnivået og tjenesteledernivået danner et mønster.

Svarene til påstandene om behov for engasjement, var ikke overraskende. Lederene var samstemte og enige i påstanden om at: *"Jeg ønsker å engasjere meg aktivt for å oppnå bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune"*. Det var nærmest ingen forskjell i gjennomsnittlig score mellom ledere på kommunalsjefnivå og ledere på tjenestenivå (4,52/4,50). Det var heller ikke noen signifikant forskjell mellom ledere med pedagogisk grunnutdanning og ledere med helse- og sosialfaglig utdanning.

Derimot var det en signifikant forskjell mellom kommunalsjefer og tjenesteledere i svarene når påstanden ble formulert som at *"Jeg må delta aktivt hvis vi skal oppnå god samordning av*

tjenester til barn og unge”. Her var tjenestelederne signifikant mer enige enn kommunalsjefene (4,58/4,15, t-test; $p=0,024$, $df=104$).

Det ligger ingen utfordring i at tjenestelederne i så stor grad er enige i påstanden. Derimot kan det være grunn til å undres over hvorfor kommunalsjefene i undersøkelsen, i mindre grad enn tjenestelederne er enige i påstanden. Hvis dette signaliserer at lederne på kommunalsjefnivå har en forståelse av at det primært er tjenestelederne som må delta aktivt, er det problematisk i forhold til hvor viktig det er at øverste ledelse engasjerer seg aktivt i samordningsarbeidet. Dette behovet er godt beskrevet i litteraturen (Backe-Hansen 2017, s. 47, Kaurstad m.fl. 2015, s. 6, DIFI 2014, s. 5, DIFI 2016, s.2 og s 35-36, Sirnes 2009, s. 125, Winsvold 2011 s. 107, Talseth 2011 s. 247, Glavin og Erdal, 2007, s. 45). Samtidig er det flere grunner til at resultatene, og bildet de gir, ikke kan generaliseres. 104 respondenter, hvorav under en tredjedel kommunalsjefer, har svart på dette spørsmålet. Det er et lite utvalg. Videre kan påstandene tolkes på flere vis. Det er mulig å forstå forskjellen mellom påstandene som at lederne ønsker å engasjere seg, men at de samtidig mener det er mulig å oppnå god samordning uten deres egen aktive innsats. Det kan også være flere forklaringer til forskjellen. Blant annet kan ”bidra aktivt” tolkes på ulike vis. Muligheten for at kommunalsjefer i mindre grad enn tjenesteledere vurderer at det er behov for å engasjere seg aktivt for å oppnå bedre samordning av tjenester til barn og unge, innebærer likevel at vi håper dette temaet vil bli forsket mer på i nær fremtid.

I svarene til påstanden om at: *”Jeg deltar jevnlig i evaluering av samordningen av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune”* ser vi at kommunalsjefene er mer enige enn tjenestelederne. Forskjellen er høyst signifikant (4,17/3,41, t-test; $p=0,003$, $df=109$). Forskjellen er ikke unaturlig hvis vi skal følge resonnetet fra forrige temagruppe. Kommunalsjefene har et samordningsansvar for sektoren de leder. Samtidig er det problematisk hvis ikke tjenestelederne deltar i evalueringer av samordningstiltak. Dette ledernivået prioriterer ressursene for sitt tjenesteområde. For å unngå at tjenesteledere trekker ut sine ansatte av tverrfaglig arbeid, som første nedskjæringstiltak ved budsjettkutt, er det viktig at tjenestelederne deltar aktivt. Det er viktig for at de skal være tilstrekkelig oppdatert på innsatsen medarbeiderne deres bidrar med, og for at de skal se effektene av innsatsen medarbeiderne og tjenesten tilfører samordningsarbeidet. Alternativet kan fort bli at behovet for den tverrgående innsatsen ikke fremtrer like tydelig for tjenestelederne.

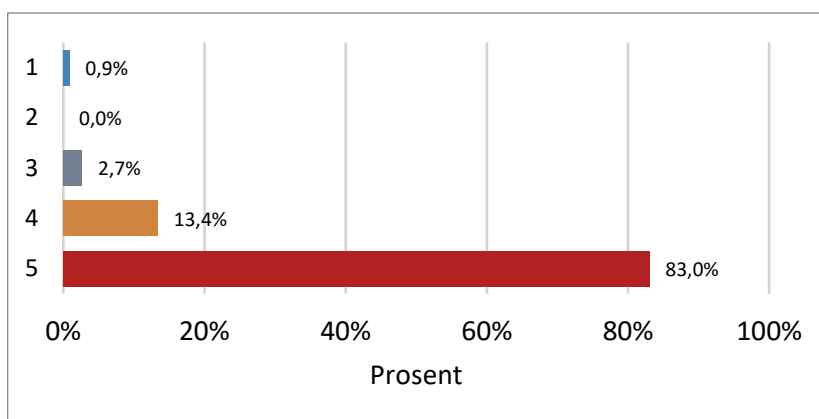
5.5 Ledernes vurdering av behov for å plassere ansvar og forankre arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge

I de samlede resultatene fra undersøkelsen er den enkeltpåstanden som får høyest gjennomsnittlig score, påstanden om at *"God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at man arbeider bevisst med forankring av arbeidet, helt fra øverste ledelse og ut til de ansatte i tjenestene"*(4,78). Derneft følger påstandene om at *"Tydelig ansvars plassering er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge"* (4,53). Svarene korresponderer godt med behovet som beskrives i rapporter og litteratur. Kaurstad (m.fl.) slår fast at grunnlaget for at en kommune kan se seg som en foregangskommune for utsatte barn og unge, blir etablert, og må være forankret, i kommunens toppledelse. (Kaurstad m.fl., 2015, s. 6 og 102)

Samtidig ser vi at det er en høyst signifikant forskjell mellom kommunalsjefene og tjenestelederne i vurderingen av behovet for tydelig ansvars plassering (4,17/4,65, t-test; $p=0,004$, $df=107$). Dermed er det ekstra interessant at det er tjenestelederne som i høyest grad mener at det er behov for tydelig ansvars plassering, samtidig som det er kommunalsjefene som er mest enig i påstanden om at: *"Jeg har kunnskap om hvordan man bør forankre arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge"*. Forskjellen i svarene til denne påstanden er også høyst signifikant, men altså i motsatt retning (4,34/3,80, t-test; $p=0,008$, $df=108$). Igjen må vi ta forbehold om at det er et lite utvalg respondenter (108 for denne påstanden) som svarer. Samtidig danner resultatene et interessant bilde. Litteratur og rapporter peker på behovet for at samordningsarbeidet må forankres tydelig i øverste ledelse, og at øverste ledelse må engasjere seg aktivt i samordningsarbeidet. Samtidig er det interessant at tjenestelederne er mer enige enn kommunalsjefene, i at tydelig ansvars plassering er viktig for å oppnå god samordning.

I denne temagruppen kan det være interessant å se nærmere på sammenheng mellom gjennomsnittlig score for svarene til fem av påstandene. I resultatene så vi at det var store variasjoner i standardavvik for svarene til påstandene om plassering av ansvar for samordningsarbeidet i kommunene. Satt opp grafisk vises forskjellene tydelig. Hvilken forståelse respondentene har av hvem som kan ha overordnet ansvar for samordningsarbeidet i kommunen, står i liten grad i forhold til vurderingene av behov for forankring i hele organisasjonen og tydelig ansvars plassering:

29. God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at man arbeider bevisst med forankring av arbeidet, helt fra øverste ledelse og ut til de ansatte i tjenestene

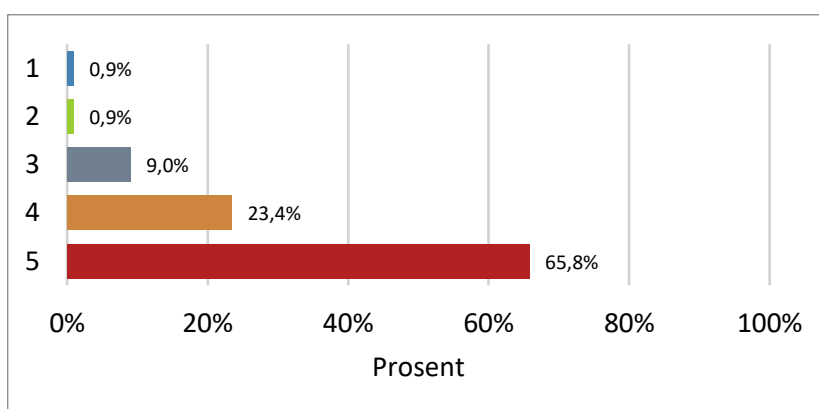


Figur 3

Påstanden om at *”God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at man arbeider bevisst med forankring av arbeidet, helt fra øverste ledelse og ut til de ansatte i tjenestene”* gir et tydelig bilde av at respondentene er enige. Det var svært liten spredning i svarene (St. avvik: 0,578). Det ser ikke ut til å være noen tvil om at respondentene mener god forankring av samordningsarbeidet i hele organisasjonen er viktig.

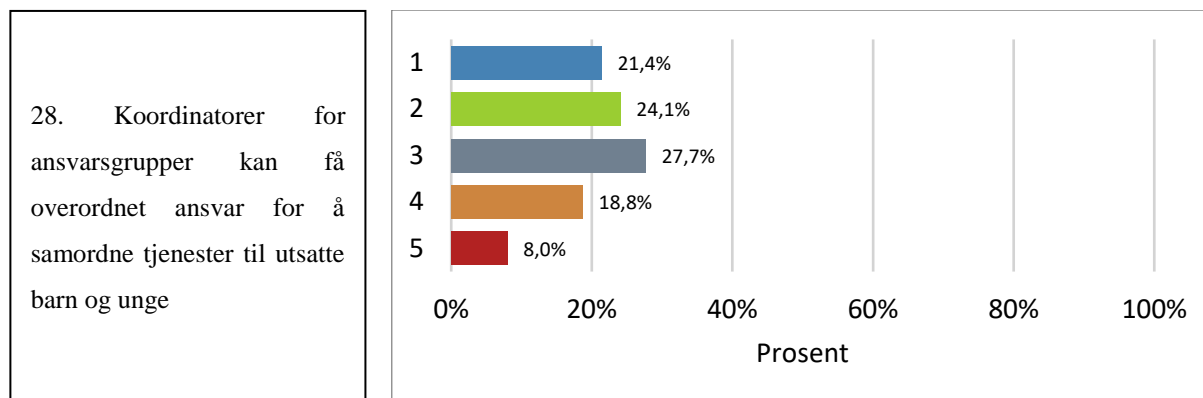
Det samme gjelder langt på veg for påstanden om at *”Tydelig ansvars plassering er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge”*. Svarene til denne påstanden er ikke like entydige, men fortsatt gir bildet et inntrykk av stor grad av enighet. Her var spredningen også relativt liten (St. avvik: 0,775).

20. Tydelig ansvars plassering er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge



Figur 4

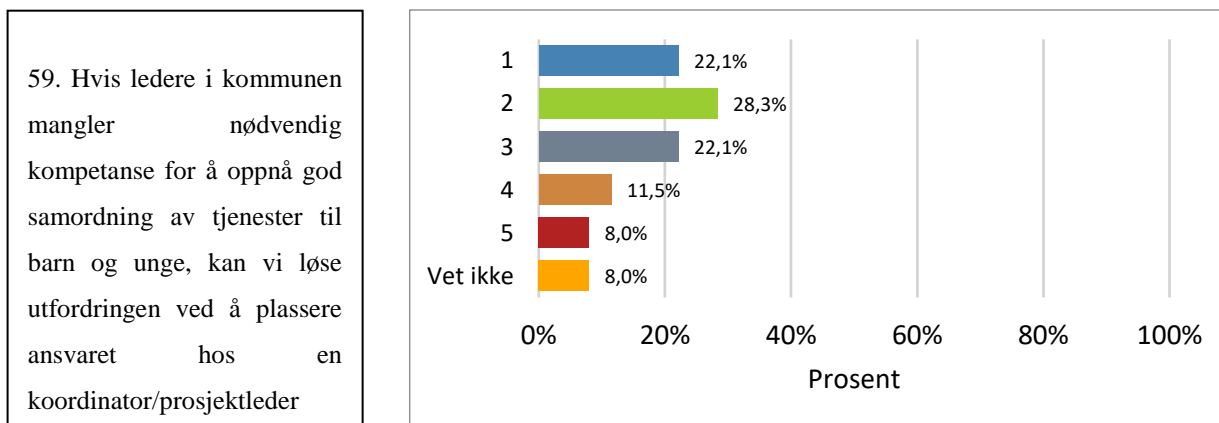
Derimot ser vi et helt annet bilde i score for påstanden om at: *”Koordinatorer for ansvarsgrupper kan få overordnet ansvar for å samordne tjenester til utsatte barn og unge”*. Standardavviket var langt høyere for denne påstanden, enn for de to påstandene om tydelig ansvars plassering og forankring (St. avvik: 1,236). Altså var det langt større spredning i svarene enn for de to påstandene over:



Figur 5

Grafisk fremstilt kommer forskjellene i svar tydelig frem. Tabellen viser at det er store variasjoner mellom lederne i oppfatningen om koordinatorer for ansvarsgrupper kan få overordnet ansvar for samordningsarbeidet. Det er altså høy grad av enighet om at tydelig forankring og ansvars plassering er viktig, men tilsynelatende langt større variasjoner og usikkerhet om hvor det overordnede ansvaret kan plasseres.

Videre er det også stor spredning i svarene til påstanden om at *”Hvis ledere i kommunen mangler nødvendig kompetanse for å oppnå god samordning av tjenester til barn og unge, kan vi løse utfordringen ved å plassere ansvaret hos en koordinator/prosjektleder”* (St. avvik: 1,236).



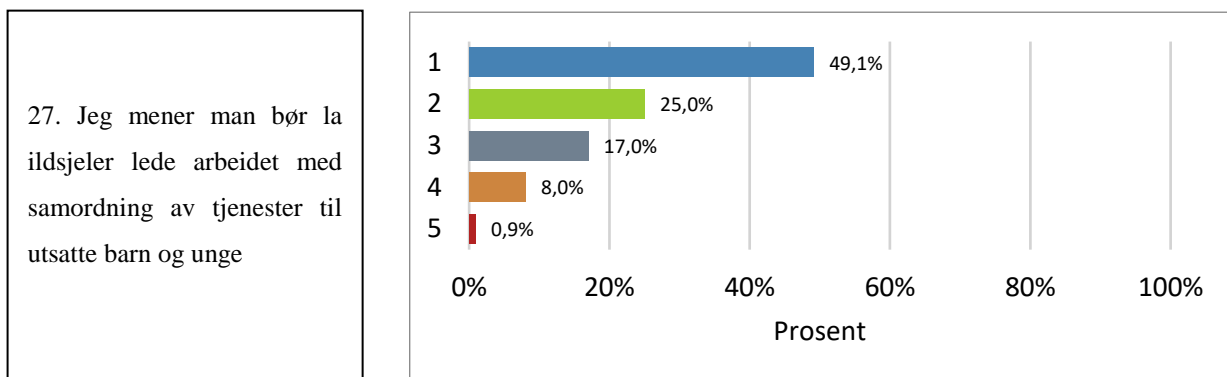
Figur 6

Variasjon og spredning i svarene på disse påstandene kan ha flere grunner. Samtidig er det interessant å se nærmere på mulige begrunnelser og effekter av de ulike forståelsene svarene signaliserer. I teoridelen viste vi til at det er store variasjoner mellom kommunene når det gjelder bruk av koordinatører, og at koordinatorbegrepet brukes ulikt både i litteratur og i praksisfeltet. I NOVA-rapport 7/16 fremgår det at koordinatører for ansvarsgrupper har svært ulik kompetanse. Både formalkompetanse og kunnskap om tjenestene varierer sterkt og har ofte store mangler. Rapporten viser til eksempler på at koordinatører for ansvarsgrupper har vært ufaglærte assistenter ansatt i barnehage eller skole. Mange koordinatører mangler nødvendig kompetanse. Samtidig kan koordinatører for ansvarsgrupper også være høyt utdannede fagpersoner med god oversikt over hjelpetjenestene. (Demiri og Gundersen 2016, s. 96-97).

Antakelig er det ikke mange ledere på tjeneste- og kommunalsjefnivå som mener at en ufaglært assistent skal ha overordnet ansvar for kommunens samordning av tjenester for barn og unge. Dermed må man også kunne anta at respondentene har ulike erfaringer med koordinatører for ansvarsgrupper, og at disse erfaringene påvirker svarene. Det kan også være en forklaring på at respondentene er mer enige i påstanden om at koordinatører for ansvarsgrupper kan ha overordnet ansvar for samordningsarbeidet, enn de er i at ansvaret kan plasseres hos en koordinator/prosjektleder hvis ledere i kommunen mangler nødvendig kompetanse. Altså at gjennomsnittlig score er høyere for den første løsningen, enn for den sistnevnte. Resultatene viser at dette gjelder begge ledergruppene. Denne forskjellen i score er interessant fordi det er blandede erfaringer med hva koordinatører for ansvarsgrupper klarer å

oppnå av koordinering (Demiri og Gundersen 2016). Samtidig er det gode tilbakemeldinger fra ansatte i kommuner som har en koordinator eller prosjektleder som arbeider på system/organisasjonsnivå med tilrettelegging for samordningsarbeidet (Winsvold 2011). Vi ser dette i sammenheng med behovet for en tverrkyndig arbeider med personlig erfaring fra og kunnskap om flere tjenester. Backe-Hansen skriver at denne typen ”hybridprofesjonelle” ofte har vært nøkkelpersoner for å forstå profesjonelle fra andre tjenester og deres prioriteringer (Backe-Hansen 2017, s. 48).

Møreforskning fant riktignok i sin undersøkelse at det bare er et fåtall kommuner som har en koordinator for samordning (Møreforskning bruker begrepet samhandlingskoordinator) (Kaurstad m.fl. 2015, s. 68). Samtidig kan det være en stor utfordring knyttet til å ha en koordinator eller prosjektleder som ansvarlig for samordningsprosessene i kommunen. Buch og Holm-Petersen mener man for ofte lar koordinatorene eller prosjektlederne få overordnet ansvar for samordningsarbeid. Det innebærer at lederne i for stor grad er ”frakoblet” utviklingen av samordningsarbeidet. Lederne holder seg i for stor grad i bakgrunnen når det gjelder behovet for styring av samordningsarbeid og utvikling av samordningsmodeller. Buch og Holm-Petersen mener slike løsninger ikke sikrer nødvendig forankring i toppledelse (Buch og Holm-Petersen 2014, s. 9, 11 og 12). Sirnes mener også forankring både i politisk ledelse, på rådmannsnivå og i plandokumenter er viktig for å oppnå nødvendig styring av samordningsarbeidet. Utvikling av samordningsfunksjoner krever mange av de samme innsatsene som annet utviklingsarbeid i kommunene, og stiller dermed mange av de samme kravene til forankring (Sirnes 2009, s. 124-126 og Sirnes 2014, s. 63-66). Buch og Holm-Petersen mener en følge av manglende forankring i toppledelsen er at man også overlater ansvaret til ildsjeler i for stor grad (Buch og Holm-Petersen 2014, s. 12). Svarene i undersøkelsen viser at mange av respondentene er kritiske til å overlate ansvaret for samordningsarbeidet til ildsjeler. Samtidig er det en relativt høy spredning i svarene (St. avvik: 1,028). Noe som også kan signalisere ulike erfaringer eller manglende kunnskap.



Figur 7

Svarene til påstandene i denne temagruppen gir til sammen et interessant bilde. Både kommunalsjefene og tjenestelederne mener det er behov for god forankring av samordningsarbeidet i hele organisasjonen. Begge ledergruppene mener tydelig ansvars plassering er viktig, selv om tjenestelederne er mest enig i denne påstanden. Så er det mindre enighet om hvor ansvaret skal plasseres. Svarene til påstandene om at koordinatorene for ansvarsgrupper, koordinator/prosjektleder for samordning, eller ildsjeler, kan ha overordnet ansvar for kommunens samordning av tjenester, har langt større spredning.

Dette korresponderer godt både med at det er en betydelig begrepsforvirring både i praksisfeltet og i litteratur og rapporter. Buch og Holm-Petersen ser det begrepsmessige rotet i forbindelse med diskusjoner om samordning, som et forvirrende og ”temmelig eklektisk landskap”. De mener ledernes rolle i samordningsarbeid og tverrsektoriell og interorganisatorisk sammenheng er et understudert felt. Det er for lite kunnskap om hvordan ledelse i denne sammenheng skiller seg fra ledelse i den enkelte organisasjonen. Det mangler forståelsesrammer om samarbeid og samordning i seg selv (Buch og Holm-Petersen 2014, s 17).

Et viktig spørsmål er om det er mulig å oppnå god samordning av tjenester til barn og unge uten å ”rydde” i begrepsbruken. Litteraturen viser at spørsmålet er relevant for kommunene, resten av praksisfeltet og i litteratur og forskning. Uten felles forståelsesrammer om samordning kan det være vrient. Da er det forståelig hvis ledere både på tjenestenivå og kommunalsjefnivå, så vel som rådmenn, holder seg i bakgrunnen, slik Buch og Holm-

Petersen mener kan være et resultat. Resultatene fra undersøkelsen viser stor spredning i forståelse av hvilken rolle koordinatorene skal ha. Det er ikke merkelig så lenge man har svært ulike forståelser av, og erfaringer med, koordinatorene i tilknytning til samordningsarbeid og koordinering i kommunene. Forskjell på koordinering av tjenester på individnivå og på system/organisasjonsnivå må tydeligvis klargjøres. Samtidig som det er erfaringer for at koordinatorene som arbeider med samordning på system/organisasjonsnivå kan være viktige, kan ikke lederne ”melde seg ut” av arbeidet hvis man skal sikre nødvendig forankring og kontinuitet. Felles forståelsesrammer stiller krav til økt kompetanse, blant annet om forankring. Samtidig ser vi at svarene i undersøkelsen korresponderer godt med krav til god forankring av samordningsarbeidet i kommunens øverste ledelse i litteratur. Dermed er forskjellene i svar mellom ledernivåene interessant. Vi ser i litteratur og av svarene i undersøkelsen at det er viktig at øverste ledelse ikke blir for tilbaketrukket i samordningsarbeidet. Slik sett kunne man ønske at undersøkelsen viste at kommunalsjefnivået var mer enig i påstand om tydelig ansvars plassering enn tjenestelederne, og ikke motsatt.

5.6 Ledernes vurdering av behov for samordningskompetanse

I temagruppen ”behov for samordningskompetanse” har påstanden om at *”brukermedvirkning er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge”* fått høyest gjennomsnittlig score (4,46). Lederne er altså enige i at brukermedvirkning er svært viktig. Samtidig ser vi at større fokus på brukermedvirkning etterlyses i rapporter og litteratur. I NOVAs kunnskapsrapport om vold mot barn og systemsvikt viste Backe-Hansen (m.fl.) til at brukerperspektivet, barnas behov som vilkår for tenking om samordning og samarbeid, mangler i seks av sju eksempler på prosjekter som presenteres. Dette står i kontrast til idealene for brukermedvirkning som Willumsen skisserer (Willumsen 2009, s 19). At Christiansen og Nordahl skrev om manglende brukermedvirkning i 1993, viser at utfordringen ikke er ny (Christiansen og Nordahl 1993, s. 94). I den sammenheng er det interessant at respondentene er så enige i påstanden, at den får høyest score i temagruppen.

Det kan være en rekke grunner til at brukermedvirkning oppfattes som viktig, samtidig som mer og bedre brukermedvirkning stadig etterlyses. En mulig grunn er at vi mangler kunnskap om hvordan brukerne kan medvirke i samarbeidet om tjenestene de skal ha. En annen grunn

kan være at begrepet brukermedvirkning er utydelig (Willumsen 2009, s 18). Det kan være ulike tolkninger av hva brukermedvirkning skal innebære, og tjenester og styringsnivå vil ha forskjellige krav. En leder eller ansatt i barnevernet må forholde seg til lovbestemte krav om å høre og vektlegge barnets synspunkter i daglig praksis. Ratifisering av FNs barnekonvensjon innebærer en plikt til å høre barnets synspunkter i alle forhold som vedrører barnet. Synspunktene skal vektlegges i samsvar med barnets alder og modenhet (Barne- og likestillingsdepartementet 2017, s. 141). For en kommunalsjef som arbeider på et mer overordnet nivå, kan brukermedvirkning innebære et annet innhold. For eksempel et større fokus på innbyggerrepresentanters medvirkning i planarbeid.

Det er ikke noen signifikant forskjell i score for hvor enige kommunalsjefene og tjenestelederne er i at brukermedvirkning er viktig. Det samme gjelder mellom ledere med pedagogisk utdanning og helse- og sosialfaglig utdanning. Samtidig er det ikke gitt at lederne legger samme betydning i begrepet. Dette er et eksempel på at brukermedvirkning kan settes høyt som ideal, men at det kan være vanskelig å vite om man har en omforent forståelse av hva dette skal innebære i praksis. Like fullt er det behov for å lykkes bedre med brukermedvirkning i kommunale tjenester. Willumsen mener kravene til brukermedvirkning, som vi viste til tidligere, er sentrale for å lykkes med samordningsarbeidet (Willumsen 2009, s. 19). Kinges eksempel på jenta som ikke ble hørt, og at manglende brukermedvirkning medførte både dårlige tilbud til jenta og merarbeid for kommunen, er et godt bilde på behovet for brukerperspektiv og brukermedvirkning for å lykkes med samordning (Kinge 2012, s. 53-55).

Påstanden om at brukermedvirkning er viktig for å oppnå god samordning, oppnår høy score i denne undersøkelsen. Dette er interessant ettersom mer brukermedvirkning stadig etterspørres i praksisfeltet og litteratur. Grunnen til at påstanden er lagt til temagruppen ”Behov for samordningskompetanse”, er at brukerfokus ofte trekkes frem som premiss for å oppnå samordning av tjenestene til barn og unge. Samtidig ser vi at begrepet er vanskelig å forstå, og at brukermedvirkning i praksis krever at ledere har kompetanse om hvordan brukermedvirkningen skal utøves i praksis (Willumsen 2009, Backe-Hansen m.fl. 2017, Kinge 2012, Christiansen og Nordahl 1993).

Påstanden som fikk nest høyest score i temagruppen om kompetanse var at: *"Samordningskompetanse, ledere som engasjerer seg aktivt og tydelig ansvars plassering, må være til stede samtidig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge"*. I dette spørsmålet var det liten forskjell mellom svarene fra ledere på kommunalsjefnivå og ledere på tjenestenivå. Derimot var det en signifikant forskjell på svarene til påstanden om at: *"Kommunen vår mangler kompetanse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge"*. Her var lederne på kommunalsjefnivå mindre enig i påstanden enn lederne på tjenestenivå (2,20/2,78, t-test; $p=0,012$, $df=109$). Et viktig spørsmål er om dette kan forstås som at de lederne som er nærmest brukerne er de som i størst grad ser effektene av manglende samordningskompetanse. Det kan også handle om hvilke primæroppgaver lederne har i sin stilling. For tjenestene mener Willumsen at det er primæroppgavene som skiller dem fra hverandre (Willumsen 2009, s. 25). Det er høyst mulig dette har relevans for innholdet i lederstillingene også, slik at både hva man ser i sitt daglige virke, og hvilket ansvar man har definert til sin stilling, også påvirker forståelsen av hvilket ansvar man har, i denne sammenheng for samordningsarbeidet. I forrige temagruppe så vi at det er en fare for at øverste ledelse kan bli for "tilbakelemt" i samordningsarbeidet. Det hadde vært interessant å se nærmere på hvilken sammenheng dette kan ha med kompetanse om samordning og forståelse av hva ledelse av samordningsarbeid innebærer.

Påstanden hvor det var størst forskjell mellom ledernivåene var: *"Jeg har nok kompetanse til å ha overordnet ansvar for samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune"*. Her var kommunalsjefene betydelig mer enige i påstanden, enn tjenestelederne var. Forskjellen var høyst signifikant (3,73/2,81, t-test; $p=0,000$, $df=109$). Dette var samtidig den påstanden i temagruppen hvor det var størst spredning i svarene (St. avvik: 1,225). Det er interessant at lederne på kommunalsjefnivå, i så mye større grad enn tjenestelederne synes at de har nødvendig kompetanse til å ha overordnet ansvar for samordningsarbeidet. Kanskje særlig fordi kommunalsjefene og tjenestelederne scorer nærmest likt på påstanden om at: *"Jeg er kjent med norsk litteratur og forskning om tverrfaglig samarbeid og/eller samordning av tjenester til utsatte barn og unge"*.

Utslagene kan være relatert til ledernes erfaring. Tidligere så vi at kommunalsjefene var signifikant mer enige enn tjenestelederne i at de deltar i evalueringer av samordningsarbeid. Dette kan ha relevans for svarene også i denne påstanden. Samtidig er det interessant å se

svarene til påstandene om tilstrekkelig kompetanse og kjennskap til norsk litteratur og forskning om samordning, i relasjon til svarene på kjennskap til relevant litteratur.

Kommunalsjefenes gjennomsnittlige score for kjennskap til litteratur og rapporter var 2,65. Tilsvarende var tjenesteledernes gjennomsnittlige score 2,42.

I resultatene for undersøkelsen så vi også at ledere med pedagogisk grunnutdanning gjennomgående hadde lavere score enn ledere med helse- og sosialfaglig utdanning. Vi vet ikke hvor stor andel av lederne med pedagogisk utdanning som er lærere, men resultatene viser at lederne med pedagogisk grunnutdanning har gjennomgående lavere score for svarene til påstandene i denne delen av undersøkelsen. Resultatene tyder også på at lederne med pedagogisk grunnutdanning har mindre kjennskap til litteratur og forskning om samordning og tverrfaglig samarbeid, enn ledere med helse- og sosialfaglig utdanning. Dette stemmer overens med forskning om læreres tilnærming til bruk av eksisterende kunnskap (St.meld nr.31, Kvalitet i skolen 2007-2008, s. 42-45, St.meld. 11, Læreren – rollen og utdanningen 2008-2009, s. 45). Alternativt er det mulig respondentene med pedagogisk utdanning mer forsiktige i vurdering av egen kompetanse og kjennskap til litteratur, enn ledere med helse- og sosialfaglig utdanning.

Gjennomsnittlig score for kjennskap til litteratur og rapporter var for lederne med pedagogisk grunnutdanning 2,27. Tilsvarende var gjennomsnittlige score for ledere med helse- og sosialfaglig utdanning 2,67

Beregning av korrelasjonen (Pearsons-r) mellom oppgitt kjennskap og rapportert kjennskap til hver av åtte sentrale publikasjoner viste at det var god korrelasjon mellom påstandene for rapportene (henholdsvis $r= 0,54, 0,53, 0,59, 0,62$ og $0,56$), og noe mindre for bøkene ($r= 0,36, 0,24$ og $0,44$). Når vi omtaler publikasjonene som sentrale, er det på bakgrunn av at dette er publikasjoner som det ofte refereres til i forbindelse med samordning av tjenester for barn og unge. Det gjelder spesielt for rapportene. Slik sett er det naturlig at det var noe mindre korrelasjon for bøkene enn for rapportene.

Man kan diskutere hvor viktig god kjennskap til litteratur og forskningsrapporter er for å ha nødvendig kompetanse til å lede arbeidet med samordning av tjenester til barn og unge. Kompetanse er et begrep som rommer mye. I forbindelse med samordning av tjenester til barn

og unge er både formal- og realkompetanse relevant. Likevel tyder både begrepsforvirring og stadige krav om bedre samordning på at det er behov for at både ledere og ansatte i tjenestene utvikler ny og felles kompetanse. Kaurstad m.fl. viser til behovet for forskningsbasert kunnskap som viktig grunnlag for kommunens utviklingsarbeid (Kaurstad m.fl. 2015, s. 93). Willumsen mener endringene som innebærer at kommunene får stadig større ansvar for tjenestetilbud til barn og unge, også medfører at ansatte i kommunene får stadig større behov for oppdatert kunnskap om tverrprofesjonelt samarbeid (Willumsen 2014, s. 23). En naturlig konsekvens er at ledere også vil ha behov for oppdatert kompetanse om utvikling og ledelse av samordningsarbeid.

I Møreforsknings casestudie trakk alle kommunene frem utvikling av kompetanse om samhandling som en vesentlig faktor for å lykkes med samhandling. Casestudien tyder på at hvis mange ansatte, særlig på ledernivå, har formalkompetanse om samhandling, vil det blant annet skape kunnskap om premisser for å legge til rette for hvordan organisering og ledelse kan påvirke samhandlingen (Kaurstad m.fl. 2015, s. 83-84).

Rapporten fra KORA viser til at manglende fokus på ledelse som avgjørende styringsfaktor er en vesentlig barriere for samordningsarbeid (Buch og Holm-Petersen 2014, s. 15-16). Buch og Holm-Petersen skriver at det finnes, om enn lite, internasjonal litteratur om lederes rolle for å få tverrgående samarbeid til å fungere. Et hovedfokus i denne litteraturen er at ledelse på tvers av organisasjoner, ofte definert som nettverksledelse, krever mye av de samme evnene som annen ledelse, ”bare mer av alt”. Samtidig mener de det fortsatt mangler kunnskap om hvordan toppledere og andre ledere best kan skape endringer for å oppnå tilstrekkelig samordning innenfor eksisterende rammer, eller alternativt, mer kunnskap om hvordan rammene kan endres for å gi bedre vilkår for samordning (Buch og Holm-Petersen 2014, s. 32-33).

Hvilket kompetansebehov den enkelte kommune har, vil variere med en rekke forhold. Samtidig ser vi i litteratur og rapporter at ledelse av samordningsarbeid generelt krever oppdatert kunnskap om utviklingsarbeid i relasjon til kommunenes stadig utvidete oppgaver. Undersøkelser i kommuner tyder på at høy formalkompetanse hos ansatte, og særlig ledere, bidrar til økt kunnskap om premisser som er viktige for samordning. Ledelse av samordningsarbeidet krever også innsikt i den enkelte kommunes organisering og hvordan

tjenestene er inndelt og fungerer. Behovet for at øverste ledelse inntar en tydelig lederrolle for samordningsarbeidet og engasjerer seg aktivt i arbeidet, går igjen i litteratur og rapporter. Samtidig viser litteratur og rapporter at det mangler felles forståelsesrammer for hvor krevende, eller komplekst, arbeid med samordning av tjenester til barn og unge er. Dermed er det interessant å se på ledernes vurdering av egen kompetanse og om denne er tilstrekkelig til å lede samordningsarbeidet i kommunen, i relasjon til vurderingene av om kommunene mangler kompetanse om samordning. Kommunalsjefene er mer enige enn tjenestelederne, i at de har nødvendig kompetanse til å lede samordningsarbeidet. Samtidig er kommunalsjefene mindre enig enn tjenestelederne i at kommunene deres mangler kompetanse om samordning. Disse svarene kan tyde på at lederne på kommunalsjefnivå er mer fornøyd med tingenes tilstand for samordning av tjenester til utsatte barn og unge i sin kommune, enn ledere på tjenesteledernivå er.

6 Avslutning

Utgangspunktet for denne undersøkelsen var at vi finner lite informasjon om hva lederne mener om egen rolle for samordning av tjenester til utsatte barn, unge og familiene deres, i litteratur og rapporter.

Svarene i undersøkelsen viser at respondentene i stor grad vurderer at det er behov for bedre samordning og at det er kommunene som må ta ansvar for samordningen. De mener også at det er behov for å bruke mer ressurser på samordning. Respondentene er enige i påstandene om at god forankring og tydelig ansvars plassering er viktig. Respondentene ønsker å engasjere seg i samordningsarbeidet og er enige i at de må delta aktivt i arbeidet for å oppnå god samordning. De ønsker også å legge til rette for kompetanseheving. Brukermedvirkning, samordningskompetanse og aktive ledere vurderes som viktig for å oppnå god samordning. Vurderingen av om kommunene de arbeider i har god samordning av tjenester til barn, unge og deres foresatte, gir lavere score.

Respondentenes vurdering av egen kompetanse og om de har tilstrekkelig kompetanse til å ha overordnet ansvar for samordning av tjenester til utsatte barn og unge i deres kommune, gir også noe lavere score.

Da vi undersøkte forskjeller mellom ledere på kommunalsjefnivå og ledere på tjenestenivå, fant vi signifikante forskjeller i svarene til en rekke påstander. Blant påstandene som ga forskjeller i ledergruppenes svar, er påstandene om at det er behov for mer ressurser til samordning, om tjenestene til barn og unge er godt samordnet i kommunen de arbeider, vurdering av om man må delta aktivt i samordningsarbeidet, om man har nødvendig kompetanse til å lede samordningsarbeidet, og om kommunen mangler kompetanse om samordning av tjenester til barn og unge.

Vi undersøkte også forskjeller i svarene mellom ledere med pedagogisk grunnutdanning, og ledere med helse- og sosialfaglig utdanning. Her var det signifikante forskjeller på spørsmål om god samordning krever at lederen må engasjere seg aktivt, om hen har kunnskap om forankring, og flere påstander om lederens vurdering av egen kompetanse.

Samlet sett er det signifikante forskjeller i svarene fra lederne/respondentene i undersøkelsen, på et nivå som trolig kan påvirke samordningsarbeidet i kommunene. Svarene viser også at det er størst spredning i svarene til enkelte av påstandene som omhandler begrep som er lite entydig definert i litteratur, rapporter og i praksisfeltet.

Det er 113 respondenter som har svart på undersøkelsen. Disse er i hovedsak ledere på kommunalsjefnivå og tjenesteledernivå. Med et så lite utvalg er det ikke grunnlag for å generalisere resultatene i undersøkelsen. Samtidig viser svarene signifikante forskjeller i hvordan de ulike ledernivåene vurderer en rekke påstander med relevans for samordning. Forskjellene signaliserer at det kan være behov for mer kunnskap om ledernes kompetanse, og eventuelle forskjeller mellom ledernes forståelse av innsatsbehov og kompleksitet i samordningsarbeidet. Forskjellene kan blant annet avhenge av hvilket nivå de er leder på og hvilken grunnutdanning de har.

Derfor håper vi at det vil bli forsket mer på ledernes rolle i samordningsarbeidet og på hvilken forståelse lederne har av en rekke spørsmål knyttet til samordning. For å finne ut hvilken kompetanse som mangler, mener vi det er behov for tydelige begrepsavklaringer for å oppnå

felles forståelse av hva samordning handler om og krever av forankring, ressurser, brukerperspektiv, kompetanse og tydelig lederskap.

7. Referanseliste

Andersson H W. (red) Osborg Ose S., Pettersen I., Røhme K., Sitter M., Ådnanes M. (2005). *Kunnskapsstatus om det samlede tjenestetilbudet for barn og unge*, SINTEF Helse, 2005

Atkinson M., Jones M., Lamont E. (2002). *"Multi-agency working and its implications for practice"*. Reading: CfBT Education Trust. 2007. Hentet 07.06.18 fra: <https://www.nfer.ac.uk/media/2001/mad01.pdf>

Axelson S.B og Axelson R. (2009). Altruisme i tverrprofesjonelt samarbeid og ledelse (s. 104- 114). Willumsen E. (red.). *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Universitetsforlaget.

Backe- Hansen E., Smette I., Vislie C. (2017) NOU 2017:12 *Svik og svikt- gjennomgang av saker hvor barn har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt*. Barne- og likestillingsdepartementet. Kunnskapsoppsummering- vold mot barn og systemsvikt, Rapport nr. 4/17, NOVA velferdsforskningsinstituttet Høgskolen i Oslo og Akershus 2017

Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet (2015): *Trygghet, deltakelse og engasjement- regjeringens arbeid for barn og ungdom - Plan*.

Hentet 07.06.18 fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/2b16dd79c34f46e49aa580b48b955af8/samlet-plan-for-barn-og-unge.pdf>

Barne- og Likestillingsdepartementet PROP 73 L (2016-2017)(2017). *Endringer i barnevernsloven (Barnevernsreform)*. Proposisjon til Stortinget. Hentet 23.05.18 fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/23e2789a4faf47a4b32ea0867ad3a111/no/pdfs/prp201620170169000dddpdfs.pdf>

Borg E., Christiansen H., Fossetøl K., Pålshaugen Ø. (2015). *Hva lærerne ikke kan!- Et kunnskapsgrunnlag for satsning på bruk av flerfaglig kompetanse i skolen*. AFI- rapport 6/2015, Arbeidsforskningsinstituttet Høgskolen i Oslo og Akershus 2015

Carlsson Y. (2010). *Kommunenes oppgaveekspansjon –og konsekvenser av sterkere statlig styring av kommunene.* KS-BTV. 2010. Hentet 23.08.13 fra:<http://www.ks.no/globalassets/rapport-oppgaver-uten-grenser-2011.pdf>

Christiansen K. U.& Nordahl T. (1993). *Tverretatlig samarbeid i utvikling- beskrivelse og evaluering av formalisert samarbeid mellom PP- tjenesten, barnevernet, helsetjenesten og skoler/ barnehager i tre kommuner i Hedmark.* Kapére Forlag, 1993

De Caprona Y. (2015). Norsk etymologisk ordbok, , Kagge forlag 6. Opplag 2015

Demiri A S. og Gundersen T. (2016). Tjenestetilbudet til familier som har barn med funksjonsnedsettelse. (NOVA-rapport 7/16). Hentet 05.09.18 fra: <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/NOVA/Publikasjoner/Rapporter/2016/Tjenestetilbudet-til-familier-som-har-barn-med-funksjonsnedsettelse>

Direktoratet for forvaltning og ikt. (2014). *Mot alle odds? Veier til samordning i norsk forvaltning.* DIFI- rapport 2014:7

Hentet 13.08.18 fra: https://www.difi.no/sites/difino/files/mot-alle-odds.-veier-til-samordning-i-norsk-forvaltning-difi-rapport-2014-7_0.pdf

Direktoratet for forvaltning og ikt (2016). *Felles problem - felles løsning, lærdommer fra 0-24 samarbeidet* (læringsnotat).

Hentet 13.08.18 fra: https://www.difi.no/sites/difino/files/arbeidsnotat_felles_problem_-_felles_losning_laerdommer_fra_0-24-samarbeidet_1.pdf

Direktoratet for forvaltning og ikt (2017). *Erfaringer og læringspunkter fra arbeidet med samordning 2014- 2017.* DIFI-notat 2017:2.

Hentet 13.08.18 fra: https://www.difi.no/sites/difino/files/difi-notat_2017_2_samordning.pdf

Fauske H., Lichtwarck W., Bennin C., Buer B A. (2016). Tverrfaglig samarbeid i barnevernets beslutningsprosess (s. 178- 194). Christiansen Ø., Kojan B. (red.), *Beslutninger i barnevernet.* Universitetsforlaget 2016

Glavin K. & Erdal B. (2007). *Tverrfaglig samarbeid i praksis- til beste for barn og unge i kommune-Norge*. Kommuneforlaget, 2. Reviderte utgave 2007

Helsetilsynet (2009). Rapport fra Helsetilsynet 5/2009, "*Utsatte barn og unge – behov for bedre samarbeid*"

Hermansen og Mausestagen, (2012) *Når kunnskap blir styrende: Lærerens rekontekstualisering av nye kunnskapsformer*. Utdanningsforskning. Hentet 01.09.08 fra: <https://utdanningsforskning.no/artikler/nar-kunnskap-blir-styrende-lareres-rekontekstualisering-av-nye-kunnskapsformer/>

Hesselberg F. (2011). Fleksibel utnyttning av lokal fagkompetanse (s. 111- 123). Straand S.(red.). *Samhandling som omsorg- tverrfaglig psykososialt arbeid med barn og unge*. Kommuneforlaget, 1. Utgave 2011

Holm- Petersen C. & Buch M. S. (2014). *Litteratur om ledelse af samarbejde på tvær saf sektorer i sundhedsvæsenet*. KORA- Det nasjonale institutt for kommuners og regioners Analyse og forskning 2014

Jacobsen D I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høgskoleforlaget, 2. Utgave 2005

Johannessen B., Skotheim T., Erstad I. (2018). Barn og unge i midten (s. 358- 362)
Johannessen B., Skotheim T. (red.) *Barn og unge i midten- tverrfaglig og tverretattlig samarbeid i barn og unges oppvekst*. Gyldendal akademisk. 2018

Kaurstad G., Bachmann K, Bremnes H, Groven G. (2015). *Trygg oppvekst- helhetlig organisering av tjenester for barn og unge*. KS FOU- prosjekt nr. 134033 Rapport nr. 1502, Møreforskning 2015

Kinge E. (2012). *Tverretattlig samarbeid omkring barn- en kilde til styrke og håp?*. Gyldendal akademisk, 1. Utgave 2012

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2018). Program for bedre styring og ledelse i staten. Erfaringsrapport. Hentet 25.05.18 fra: <https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/files/2018/04/Program-for-bedre-styring-og-ledelse-sluttrapport-endelig.pdf>

Kompetansesenter for kriminalforebygging. (2018 25.05.18). SLT- håndboka ny revidert utgave.

Hentet 25.05.18 fra: <http://kriminalitetsforebygging.no/slt/slt-handboka/>

Knudsen H. (2004). Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser (s. 19- 70) Repstad P. (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker- tverretattlig samarbeid i teori og praksis*. 2. Utgave, 2004

Kunnskapsdepartementet (2008). *Kvalitet i skolen 2007-2008*. (St.meld.nr. 31 (2007-2008))

Kunnskapsdepartementet (2009). *Læreren – rollen og utdanningen 2008-2009*. (St.meld. 11 (2008-2009))

Lauvås K & Lauvås P. (2004). *Tverrfaglig samarbeid- perspektiv og strategi*. Universitetsforlaget, 2. Utgave 2004

Nesheim T. (2006) *Fremtidens ledelse i kommunene*. SNF rapport nr. 26/06. KS FoU. Samfunns- og næringsforskning AS. Bergen, November 2006

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

Nordahl T. (2003). *Makt og avmakt i samarbeid mellom hjem og skole. En evaluering innenfor Reform 97*. Nova- rapport 13/2003. Hentet 23.02.18 fra: <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/NOVA/Publikasjoner/Rapporter/2003/Makt-og-avmakt-i-samarbeidet-mellom-hjem-og-skole>

Ringdal K. (2007). *Enhet og Mangfold- samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget, 2.utgave 2007

Sagatun S., Zahl M- A. (2003). *Hvorfor er samarbeid så vanskelig* (s. 241- 257). Zahl M- A. (red.) *Sosialt arbeid- refleksjon og handling*. Fagbokforlaget 2003

Sirnes T.(2009). *Ledelse i tverrprofesjonell virksomhet* (s.116- 127). Willumsen E. (red.). *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Universitetsforlaget 2009

Sirnes T. (2014). Fra politikk til praksis i helse- og velferdstjenestene (s. 56- 69). Willumsen E & Ødegård A (red.). (2014). *Tverrprofesjonelt samarbeid- et samfunnsoppdrag*. Universitetsforlaget 2014.

Sosial og helsedirektoratet (2007). *Psykisk helsearbeid for barn og unge i kommunen*, IS-1405.

Statistisk sentralbyrå (SSB) (2018 17.05.18). Hentet 17.05.18 fra: <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/statistikker/kostrahoved/aar-forelopige>

Straand S.(2011). Tverrfagleg helsefremmande psykososialt arbeid (s. 21-37). Straand S.(red.). *Samhandling som omsorg- tverrfaglig psykososialt arbeid med barn og unge*. Kommuneforlaget, 1. Utgave 2011

Talseth R. (2011) Psykososiale vansker hos barn og unge (s. 238- 246). Straand S.(red.). *Samhandling som omsorg- tverrfaglig psykososialt arbeid med barn og unge*. Kommuneforlaget, 1. Utgave 2011

Vangen S., Huxham C. (2009). En teoretisk forståelse av samarbeidets synergi (s. 67-85). Willumsen E. (red.). *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Universitetsforlaget 2009

Willumsen E. (2009). Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning i helse- og sosialsektoren (s. 16-30). Willumsen E. (red.). *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Universitetsforlaget 2009

Willumsen E., Sirnes T., Ødegård A., (2014). Nye samarbeidsformer- et samfunnsoppdrag (s. 19- 28). Willumsen E & Ødegård A (red.). *Tverrprofesjonelt samarbeid- et samfunnsoppdrag*. Universitetsforlaget. 2014.

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

Vedlegg

1. Informasjonsbrev sendt til postmottakene per e-post, med undersøkelse
2. Kvittering fra NSD
3. Spørreundersøkelse

Vedlegg 1

Informasjonsbrev sendt til postmottakene per e-post, med undersøkelse

Vi ber om at denne e-posten videresendes til ledere for tjenester til barn og unge i kommunen (Se oversikt nederst i meldingen).

Undersøkelsen avsluttes 23. mai og vi takker for at du tar deg tid til å svare. Tekniske utfordringer skal være løst slik at alle skal ha anledning til å svare nå. Har du svart fra før, skal du ikke svare igjen.

KS FOU prosjekt om helhetlig organisering av tjenester for barn og unge (Bachmann m.fl, 2015) viser at svært mange mener ledernes syn er vesentlig for samhandling mellom kommunens tjenester.

Hva lederne mener selv vet vi mindre om. Vi ønsker derfor å spørre ledere med ansvar for kommunale tjenester til barn og unge, om deres syn på samordning.

Vi håper du har anledning til å bruke 10-15 minutter på å svare på undersøkelsen. Deltakelse er frivillig og undersøkelsen er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata A/S.

Undersøkelsen inngår i et masterarbeid ved Psykososialt arbeid med barn og unge, ved Høgskolen i Innlandet. For eventuelle spørsmål kan du kontakte Øystein Bryde eller Terje Ringen Grundstad på B-post: samordne@online.no. Høgskolen i Innlandet er behandlingsansvarlig institusjon. Ansvarlig veileder: halvor.fauske@inn.no.

Kommunegruppene 7 og 13 i Kostra, er valgt ut på bakgrunn av størrelse og bredde i organisering.

Questback sikrer at din identitet vil holdes skjult. Invitasjon sendes via kommunenes postmottak.

Undersøkelsen avsluttes 23. mai 2018.

Mvh

Øystein Bryde og Terje Ringen Grundstad

(Aktuelle ledere: Rådmann, kommunalsjef/sectorleder med ansvar for oppvekst, kommunalsjef/sectorleder med ansvar for tilrettelagte tjenester, kommunalsjef/sectorleder med ansvar for NAV, kommunalsjef/sectorleder med ansvar for helse, herunder barn og unge, leder for Barne- og familieavdeling, leder for Familiens hus eller tilsvarende, leder for oppvekstsenter, leder for barneverntjeneste, leder for helsestasjon, leder for PPT, leder for barnehageavdeling/ barnehagekontor, leder for fritidsaktiviteter for barn og unge, skolesjef/ leder for skolekontor/ tilsvarende, leder for NAV, leder for psykisk helse og/eller rusomsorg, leder for koordinerende enhet, rektor, barnehagestyrer, leder for flyktningetjeneste)

Vedlegg 2. Kvittering NSD

H alvor Fauske

Postboks 400

2418 EL VERUM

Vår dato: 02.05.2018

Vår ref: 60454 / 3 / L T

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.04.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

60454 Undersøkelse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge. Mange mener ledernes innsats er svært viktig, men hva mener lederne selv?

Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Innlandet, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Halvor Fauske
Student	Øystein Bryde

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke

103

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

- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- H øgskolen i Innlandet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

K rav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at H øgskolen i Innlandet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt. Ved prosjektslutt 13.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

H vis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne H øgetveit Myhren

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77 / lis.tenold@nsd.no

Vedlegg 3 Undersøkelse

Undersøkelse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge

Mange mener ledernes innsats er svært viktig, men hva mener lederne selv?

Bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge etterspørres fra brukere, politisk hold og fagmiljøene. Erfaringer og undersøkelser senere år viser at en viktig suksessfaktor for at kommunene skal lykkes med bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge, er at øverste ledelse i kommunen prioriterer arbeidet med tverrfaglig samarbeid. Videre er det vesentlig at lederne bidrar aktivt og stiller krav til at samordning skal prioriteres (Regjeringen 2015, Bachmann (m.fl.) 2015, Winsvold 2011, Glavin og Erdal 2007, Straand (red.) 2011).

Hva lederne selv mener om samordning av tjenester til utsatte barn og unge finner vi i liten grad i litteratur og undersøkelser.

Vi ønsker derfor å spørre et utvalg ledere i norske kommuner om behov for samordning av tjenester til utsatte barn og unge, og syn på egen rolle i dette arbeidet.

Takk for at du vil hjelpe oss med å belyse lederes syn på samordning av tjenester til utsatte barn og unge!

Din identitet vil holdes skjult.

[Les om retningslinjer for personvern.](#) (Åpnes i nytt vindu)

1) Hvilken kommunegruppe i Kostra tilhører kommunen du arbeider i?

- Kommunegruppe 7 (Mellomstore kommuner)

- Kommunegruppe 13 (Store kommuner utenom de fire største byene)
- Vet ikke

2) Hvilken stilling har du?

- Rådmann
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for oppvekst
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for tilrettelagte tjenester
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for NAV
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for helse, herunder barn og unge
- Leder for barne- og familieavdeling
- Leder for familiens hus eller tilsvarende
- Leder for oppvekstsenter
- Leder for barnevernstjeneste
- Leder for helsestasjon
- Leder for PPT
- Skolesjef/leder for skolekontor/tilsvarende
- Leder for barnehageavdeling/barnehagekontor
- Leder for fritidsaktiviteter for barn og unge
- Leder for NAV
- Leder for psykisk helse og/eller rusomsorg
- Leder for koordinerende enhet
- Annet

3) Din alder?

- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32
- 33
- 34
- 35
- 36
- 37
- 38
- 39
- 40
- 41
- 42

- 43
- 44
- 45
- 46
- 47
- 48
- 49
- 50
- 51
- 52
- 53
- 54
- 55
- 56
- 57
- 58
- 59
- 60
- 61
- 62
- 63
- 64
- 65
- 66

- 67
- 68
- 69
- 70
- 70 +

4) Hvilken grunnutdanning har du? Sett flere kryss hvis du har flere utdanninger

- Ledelse
- Pedagogisk, lærer/barnehagelærer/annen pedagogisk utd.
- Samfunnsfaglig
- Sosialfaglig
- Helsefaglig
- Økonomi og administrasjon
- Kommunikasjon
- Annet

**5) Har du videreutdanning innen et eller flere av disse områdene?
Sett flere kryss hvis du har flere utdanninger**

- Ledelse
- Veiledning/Coaching
- Økonomi og administrasjon
- Kommunikasjon
- Sosialfaglig

- Psykisk helse/Rusarbeid
- Annet helsefaglig
- Pedagogikk
- Innovasjon
- Tverrfaglig samarbeid/Psykososialt arbeid med utsatte barn og unge
- Juridisk
- Annet



Når vi bruker begrepet "vår kommune" er det i denne undersøkelsen relatert til kommunen der du arbeider.

Du kan sette flere kryss

6) I vår kommune har vi følgende lederroller (tjenester for barn og unge):

- Rådmann
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for oppvekst
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for tilrettelagte tjenester
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for NAV
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for helse, herunder barn og unge
- Leder for barne- og familieavdeling
- Leder for familiens hus eller tilsvarende
- Leder for oppvekstsenter
- Leder for barnevernstjeneste
- Leder for helsestasjon
- Leder for PPT
- Skolesjef/leder for skolekontor/tilsvarende
- Leder for barnehageavdeling/barnehagekontor
- Leder for fritidsaktiviteter for barn og unge
- Leder for NAV
- Leder for psykisk helse og/eller rusomsorg
- Leder for koordinerende enhet

- Rektor
- Barnehagestyrer
- Andre

Videre i undersøkelsen spør vi om samordning av tjenester til barn og unge.

Samordning av tjenester for barn og unge forstås her som en systematisering, formalisering og organisering av det to eller flere tjenester gjør for barn og unge, slik at alle tjenestene og tiltakene tilpasses hverandre og ikke motvirker hverandre.

Professor Thomas Nordahl viser til Aarseth (1984) og skriver at:

Samarbeid kjennetegnes ved at det ikke er formelle regler for virksomheten, mens samordning i stor grad innebærer formalisering.....Relativt få personer er involvert i samarbeid, og de er hovedsakelig fra grunnplanet i organisasjonen. Samordning involverer flere og inkluderer deltakelse fra organisasjonens lederplan (Nordahl 2003).

7) I vår kommune bør disse lederne delta aktivt for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge:

- Rådmann
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for oppvekst
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for tilrettelagte tjenester
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for NAV
- Kommunalsjef/sectorleder med ansvar for helse, herunder barn og unge
- Leder for Barne- og familieavdeling
- Leder for Familiens hus eller tilsvarende
- Leder for oppvekstsenter
- Leder for barneverntjeneste

- Leder for helsestasjon
- Leder for PPT
- Skolesjef/leder for skolekontor/tilsvarende
- Leder for barnehageavdeling/barnehagekontor
- Leder for fritidsaktiviteter for barn og unge
- Leder for NAV
- Leder for psykisk helse og/eller rusomsorg
- Leder for koordinerende enhet
- Rektor
- Barnehagestyrer
- Eksterne ledere (BUP, HAB-tjeneste, andre)
- Leder for Flyktingetjeneste
- Andre



Her får du spørsmål om behov for bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge.

Svarkategoriene 1 – 5 tilsvarer 1 = Helt uenig, 2 = delvis uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = delvis enig, 5 = helt enig

8) Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	1	2	3	4	5
Det er et generelt behov for å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er kommunene som må ta ansvar for å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det må brukes mer ressurser på samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge er i større grad et politisk krav, enn et reelt behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Her får du spørsmål om dine meninger og erfaringer knyttet til samordning i kommunen du arbeider i til daglig.

Svarkategoriene 1 – 5 tilsvarer 1 = Helt uenig, 2 = delvis uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = delvis enig, 5 = helt enig

9) Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om kommunen hvor du arbeider?

	1	2	3	4	5
Tjenester til utsatte barn og unge er godt samordnet i vår kommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tjenestene til barn og unge er godt samordnet med tjenestene til deres foresatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ulike behovene hos utsatte barn og unge krever at vi har flere forskjellige samhandlingsmodeller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det vil koste for mye for vår kommune å samordne tjenester til utsatte barn og unge bedre enn i dag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De lovpålagte oppgavene må prioriteres før vi kan prioritere bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samordning av tjenester til utsatte barn og unge bør bli en lovpålagt oppgave for å bli tilstrekkelig prioritert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tydlig ansvars plassering er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I vår kommune måles resultatoppnåelse på en måte som "straffer" innsats for samordning av tjenester for utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er ikke avgjørende at øverste ledelse engasjerer seg aktivt i samordning av tjenester til utsatte barn og unge, fordi det er de ansatte i tjenestene som må ta ansvar for å samarbeide godt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Ansvarsplassering og kunnskap i din kommune

Svarkategoriene 1 – 5 tilsvarer 1 = Helt uenig, 2 = delvis uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = delvis enig, 5 = helt enig

10) Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	1	2	3	4	5
Det er kommunens øverste ledelse som bør ha ansvaret for å sikre god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg må delta aktivt i arbeidet hvis vi skal oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ligger ikke til mitt mandat å arbeide med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener man bør la ildsjeler lede arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinatorer for ansvarsgrupper kan få overordnet ansvar for å samordne tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at man arbeider bevisst med forankring av arbeidet, helt fra øverste ledelse og ut til de ansatte i tjenestene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har kunnskap om hvordan man bør forankre arbeidet med samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Ledere kan ha ulike syn på hvilket behov det er for kompetanse knyttet til samordning.

Svarkategoriene 1 – 5 tilsvarer 1 = Helt uenig, 2 = delvis uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = delvis enig, 5 = helt enig

11) Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	1	2	3	4	5
Øverste ledelse i kommunen bør ha oversikt over kunnskapsstatus for samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever ingen spesiell kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunen vår mangler kompetanse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brukermedvirkning er viktig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er kjent med faktorer som fremmer og hemmer tverrfaglig samarbeid og samordning av tjenester til barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er kjent med norsk litteratur og forskning om tverrfaglig samarbeid og/eller samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har lest litteratur og/eller forskningsrapporter om tverrsektoriell ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kjennskap til forskning og litteratur om samordning, tverrfaglig samarbeid og ledelse av samordningsarbeid.

Svarkategoriene 1 – 5 tilsvarer 1 = Helt uenig, 2 = delvis uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = delvis enig, 5 = helt enig

12) Jeg kjenner innholdet i:

1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
NOVA - rapport 4/2017, "Kunnskapsoppsummering, Vold mot barn og systemsvikt (Backe-Hansen (m.fl.) 2017)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapporten fra KS FOU-prosjekt, "Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester for barn og unge", Rapport nr: 1502 (Møreforskning, Bachmann m.fl. 2015)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NOVA – rapport 18/2011, "Sammen for barn og unge – bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge" (Winsvold 2011)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NOU 2009:22, "Det du gjør, gjør det helt – Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge" (Flatøutvalget)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapport fra Helsetilsynet 5/2009, "Utsatte barn og unge – behov for bedre samarbeid"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boken "Tverrprofesjonelt samarbeid" (Willumsen (red) 2011/2016)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boken "Samhandling som omsorg" (Straand (red.), 2011)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boken "Tverrfaglig samarbeid i praksis" (Glavin og Erdal, 2007)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Følgende spørsmål handler om din kompetanse og deltakelse

Svarkategoriene 1 – 5 tilsvarer 1 = Helt uenig, 2 = delvis uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = delvis enig, 5 = helt enig

13) Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	1	2	3	4	5
Jeg har nok kompetanse til å ha overordnet ansvar for samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har behov for å utvikle min kompetanse om samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
God samordning av tjenester til utsatte barn og unge krever at jeg engasjerer meg aktivt i arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg deltar jevnlig i evaluering av samordningen av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å legge til rette for kompetanseheving for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har god oversikt over alle tjenestene til barn, unge og deres foresatte i vår kommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Påstander om samordning og kompetansebehov:

Svarkategoriene 1 – 5 tilsvarer 1 = Helt uenig, 2 = delvis uenig, 3 = verken enig eller uenig, 4 = delvis enig, 5 = helt enig

14) Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	1	2	3	4	5	Vet ikke
Jeg ønsker å engasjere meg aktivt for å oppnå bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge i vår kommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

						Vet
	1	2	3	4	5	ikke
Jeg opplever at frykt for konflikt er et hinder for god samordning av tjenester til utsatte barn og unge						
Samordning av tjenester på tvers av sektorer krever annen lederkompetanse enn ledelse i linje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis ledere i kommunen mangler nødvendig kompetanse for å oppnå god samordning av tjenester til barn og unge, kan vi løse utfordringen ved å plassere ansvaret hos en koordinator/prosjektleder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samordningskompetanse, ledere som engasjerer seg aktivt og tydelig ansvars plassering, må være til stede samtidig for å oppnå god samordning av tjenester til utsatte barn og unge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



15) Hva mener du er viktigste forutsetning(-er) for å lykkes med god samordning av tjenester til utsatte barn og unge?

Send

100 % fullført

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

