

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

**SEMESTER:**

Vårsemester 2012

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Implementering av samhandlingsmodell for kommunale hjelpetjenester for barn og unge – en ressurs eller begrensning for intern samhandling?

**FORFATTER:**

Silje Samland

**VEILEDER:**

Bjørn Tore Blindheim

**EMNEORD/STIKKORD:**

Familiens Hus, samhandlingsmodell, omorganisering, kommunal sektor, hjelpetjenestene for barn og unge, rasjonelt organisasjonsperspektiv, institusjonelt organisasjonsperspektiv.

**SIDETALL:**

85 sider (inkludert litteraturliste)

STAVANGER: 15.06.2012

**DATO/ÅR**

## **Forord:**

Denne avhandlingen markerer min avslutning av en to års lang reise på masterstudie innen Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. For meg har masterstudiet vært en reise gjennom et ukjent terreng. Jeg er utdannet barnevernspedagog og har i den forbindelse et kunnskapsgrunnlag i henhold til mer sosiologiske og barnevernsfaglige aspekter. Som mange i vår tid, satt jeg med et rasjonalistisk og funksjonalistisk perspektiv på organisasjoner og den menneskelige atferd. Gjennom min studietid på master i endringsledelse, sitter jeg i dag igjen med et mye bredere og rikt kunnskapsgrunnlag og perspektiv på de prosesser og influksjoner som henspiller seg i organisasjoner og deres omverden. Dette er jeg svært takknemlig for. Ved at jeg har grunnutdannelse innenfor barnevern, var det for meg viktig å rette avhandlingen min mot helse- og omsorgssektoren i Norge. Jeg er av den tro at den kommunale organisering og prosessene som utvikles her, har mye å hente ved å i større grad hente inspirasjon og kompetanse fra kunnskapsfeltet endringsledelse. I den forbindelse valgte jeg å undersøke dette fenomenet nærmere, noe jeg har gjort ved å studere en kommunal omorganisering for hjelpetjenestene for barn og unge i en kommune. Hvordan få til en bedre samhandling mellom disse tjenestene og er det mulig? Dette var spørsmål jeg satt med i forkant av undersøkelsen min.

En viktig del av oppgaven min har vært å samle inn data og informasjon fra Familiens Hus i Askim kommune. jeg vil derfor først og fremst takke Inger Fjeld, som har vært så vennlig å åpne døren inn til Familiens Hus. Jeg vil videre benytte anledningen til å takke alle mine informanter som har stilt opp ved å gi meg informasjon gjennom e-post, intervju, samhandling og møter. Takker også min veileder, Bjørn Tore Blindheim for god støtte og motivasjon. Avslutningsvis vil jeg også rette en stor takk til familien min, både i forhold til tålmodigheten dere har vist meg og i forhold til god hjelp til korrekturlesing.

Bergen, 12.juni 2012

Silje Samland

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i en kommunal omorganisering av hjelpetjenestene for barn og unge i Askim kommune. gjennom utgivelse av Opptrappingsplanen for psykisk helse 1999-2008 har det vært et økt fokus på betydningen av tverrfaglig samarbeid og koordinerte tjenester i hjelpetjenestene for barn og unge. I regi av helsedirektoratet ble NTNU i 2002 forespurt om å starte et forsøksprosjekt med å integrere en samhandling- og samlokaliseringsmodell i de kommunale tjenestene for barn og unge. Valget falt på Familiens Hus. Familiens hus har en målsetningen om at blant annet hjelpetjenesten skal samhandle i større grad enn ved tradisjonell kommunal organisering, til det beste for brukeren. Gjennom å etablere ett Familiens hus flyttes dermed hjelpetjenestene for barn og unge inn i ett hus, der de har en felles inngangsdør og de ulike tjenestene og profesjonene skal samhandle rundt ulike brukere og problemstillinger. Askim kommune implementerte en slik modell i 2005. Jeg ønsker gjennom denne undersøkelsen å se om implementering av Familiens hus i Askim kommune har ført til økt samhandling mellom hjelpetjenestene for barn og unge i kommunen. For å få svar på problemstillingen min innhentet jeg dokumenter og rapporter som ble utviklet i forbindelse med omorganiseringen. Jeg intervjuet også virksomhetsleder, samt 7 medarbeidere som arbeider der. Svarene jeg fikk knyttet jeg deretter opp til to ulike organisasjonsperspektiver; det rasjonelle og det institusjonelle.

Undersøkelsen viser at implementeringen av Familiens hus i stor grad bygger på et rasjonalistisk perspektiv. Undersøkelsen viser også at de ulike hjelpetjenestene i større grad samhandler, enn ved en tradisjonell kommunal organisering. Imidlertid tyder undersøkelsen på at samhandling som fundament ikke er av legitim karakter og at det er oppstått to motsigende organisasjonskulturer internt. Dette kan skape utfordringer i forhold til fellesskapsfølelse og tilhørighet internt, noe som spiller en viktig rolle for å koordinere handlingene i form av økt samhandling i organisasjonen. Undersøkelsen viser i tillegg at dette kan medføre konsekvenser i henhold til den eksterne legitimiteten, noe som er viktig i forhold til identitet og legitimitet utad til brukere og til eksterne samarbeidspartnerne.

## Innhold

Innledning:.....	6
Problemstilling:.....	8
Oppgavens oppbygging:.....	9
Kapittel 1; Begrepsavklaring, teori og sammenhenger:.....	10
Samhandling:.....	10
Familiens Hus: .....	11
Modell: .....	12
New Public Management:.....	15
Hva er en organisasjon og hvordan forklarer man endringer ut fra organisasjonsteori:.....	17
Omfattende organisatoriske endringer, organisasjonskultur og motstand:.....	18
Det rasjonelle organisasjonsperspektivet:.....	21
Forklaring av endring sett i et rasjonelt organisasjonsperspektiv: .....	21
Overgang fra tidligere organisering av hjelpetiltak for barn og unge i kommuner til Familiens Hus:.....	22
Forventning om at ny organisasjonsstruktur har effekt på faktisk beslutningsatferd – samhandling: .....	25
Det institusjonelle organisasjonsperspektivet: .....	25
Institusjonelt syn på organisasjon og organisering: .....	25
Institusjonelle omgivelser – Familiens Hus som mote: .....	26
Institusjonell identitet: .....	28
Forventning om at Familiens Hus sin struktur ikke har effekt på faktisk atferd – samhandling:..	28
Kapittel 2; Metode: .....	29
Problemstilling:.....	29
Innholdet i problemstillingen: .....	29
Analyse av problemstillingen: .....	30
Forskningsdesign:.....	32
Casestudier:.....	32
Valg av virksomhet – kommune:.....	36
Valg av informanter:.....	37
Praktisk gjennomføring av intervjuene: .....	38
Dataanalyse: .....	38
Utfordringer i forskningsprosessen:.....	38
Kritisk refleksjon av metode:.....	39
Kapittel 3; Beskrivelse av caset Familiens Hus i Askim:.....	40

Innledning:.....	40
Familiens Hus i Askim: .....	41
Implementering av Familiens Hus: .....	43
Ledelse og lederteam: .....	44
Felles fundament og forankring: .....	45
Systemisk tilnærming og erfaringsbasert læring.....	50
Organisasjonskultur:.....	52
Samlokalisering: .....	55
Rutiner og strukturer rundt samhandlingen: .....	56
Tellere i forhold til økt samhandling som kom frem fra intervju og opplysninger om Familiens hus: .....	61
Kapittel 4; Drøfting: .....	62
Samhandling i familiens hus i Askim sett fra et rasjonalistisk perspektiv: .....	62
Modernistisk paradigmetenkning: .....	62
Formelle strukturer: .....	63
Ledelse:.....	66
Samlokalisering:.....	68
Oppsummering:.....	70
Samhandling i Familiens Hus sett fra et institusjonelt organisasjonsperspektiv: .....	70
Sosialkonstruktivistisk paradigmetenkning:.....	70
Kultur og subkulturer: .....	71
Organisasjonsidentitet og tilhørighet:.....	77
Legitimitet: .....	78
Oppsummering:.....	81
Oppsummering av drøfting og noen videre implikasjoner for samhandling i Familiens Hus: .....	82
Avslutning:.....	84
Litteraturliste:.....	86
Bokreferanser:.....	86
Internettkilder: .....	87
Vedlegg:.....	88

## **Innledning:**

Oppbygging av velferdsstaten i Norge har medført store samfunnsendringer for Norges innbyggere. Norge som land har vokst fra et såkalt fattig bondesamfunn med hjemmeværende kvinner og arbeidende menn til å bli ansett som ett av verdens rikeste land. Grunnleggende normer som legger føringer på politikken og velferdsstatens føringer er blant annet økt brukermedvirkning og å utjevne sosiale ulikheter. I tillegg til dette har blant annet de materielle godene og teknologiske fremskrittene medført en helt annen hverdag og tilgjengelighet enn tidligere. I oppbyggingen av velferdsstaten er det også dannet et offentlig og profesjonalisert velferdssystem, som tilbyr tjenester og hjelp om en som borger trenger det. Som borger har man ansvar over eget liv og beslutningsmyndighet. Det er godt å vokse opp i Norge (Øya & Fauske, 2006). Om en imidlertid snur litt på medaljongen, vil en likevel se at den har en bakside. Av Norges innbyggere, har mange av vansker utover det normale. Dette er blant annet eldre mennesker, voksne med psykiske lidelser, rusproblematikk, barn med funksjonshemninger og barn som lever under vanskelige oppvekstkår. Sett i forhold til siste kategorien viser tall fra Statistisk sentralbyrå (2010) at det er om lag 50 000 barn og unge som er i kontakt med barnevernet grunnet dårlige oppvekst, fysiske, psykiske og/eller emosjonell omsorgssvikt i 2010. Dette tallet er en økning på over 7 % fra 2009 og er den største veksten som har vært registrert siden den nye barnevernsloven kom i 1993. (Statistisk sentralbyrå, 2010). Videre antar man at 1 av 10 barn lever med vold i familien og det er antatt at 450000 barn lever i familier med foreldre som er psykisk syke eller som har rusproblemer (helsedirektoratet.no). Ser man disse tallene i henhold til forskning på området vises det at blant disse barna er det en dobling av risiko for at de opplever mishandling, overgrep, tidlig død, psykiske lidelser og omsorgssvikt (helsedirektoratet). Så hva gjør vi for å bedre dette bildet? Hvilke strategier skal en følge for å bidra til at Norge som land hviker mer og mer bort av skyggesiden?

Fra et mer overordnet og politisk nivå er det blitt uttrykt at slike problemstillinger og fakta må satses på å bedre. Vi må stå sammen og kjempe for vår kommende generasjons velferd og livskvalitet, men hvordan oppnå dette? Sett fra et perspektiv der eldreomsorgen vokser, antallet fysisk og psykisk funksjonshemmede vokser og ikke minst barn og unge som lever under vonde former for omsorgssvikt vokser – kan en spørre seg selv hva gjør en galt og hvordan arbeide for å bedre dette bildet? Samhandlingsreformen kan ses som ett uttrykk for å bedre dette bildet og er en ny reform som ble gjeldende fra 01.01.2012. Hovedintensjonene til reformen er at den skal gi helsetjenesten en ny retning og vise vei fremover. Dette skal en få

til ved å tenke og arbeide forebyggende, øke brukermedvirkning og tverrfaglig samarbeid. Ser en intensjonene og virkemidlene rundt innarbeidingen av Samhandlingsreformen (2012) og ny helselov, fortolker jeg at det forebyggende og tverrfaglige aspektet også vil gjøre seg gjeldende og bli vel så viktig for å bedre tilbudet til kommunene. Viktigheten av å komme tidlig inn i menneskers liv og hjelpe dem i starten av et mulig problem og ikke når vanskene er blitt store og omfattende, vil bli sentralt i de kommende kommuneplaner. Videre impliserer dette også viktigheten av å hjelpe barn og unge som er i risikozonen for å utvikle mulige vansker senere i livet. Tidlig intervensjon og et hjelpeapparat som innehar et bredt spekter av erfaring og kompetanse rundt barn og unge, kan derfor ses som en sentral faktor i Norges politikk og arbeid mot bedre økonomi og helhetlige tjenester.

Spørsmål som dette er av stor interesse for meg da jeg arbeider i barneverntjenesten. Jeg vil gjennom min jobb og engasjement hjelpe barn og unge som lever under uheldige forhold eller foreldre som har ressurser og evner til å være gode foreldre, men trenger rettleiding i riktig retning. Den nye samhandlingsreformen vil også i feltet rundt barn og unge gi ringvirkninger, både positive og negative. Ringvirkningene vil slik jeg ser det gå i negativ retning ved at det blir mindre ressurser og en kan stå i fare for at det blir mindre fokus på barna. På den annen side vil det bli økt fokus på tverrfaglige tjenester, samarbeid og forebygging – og her er vi i kjernen på min oppgave og mitt fokus. Et overordnet spørsmål jeg stiller er hvordan en kan få til ett tjenestetilbud som gir god hjelp og rettleiding til disse familiene, før problemene blir store og behovet for store hjelpetiltak blir fremtredende? Hvordan organisere kommunene og utarbeide gode strategier i forhold til tjenester som innbefatter barn og unge og deres foreldre i et kommunalt og forebyggende perspektiv? Dette er imidlertid ikke spørsmål som er fremtredende nye i forhold til nasjonale og kommunale diskusjoner og problemstillinger. Spørsmål rundt hvordan man skal tilrettelegge kommunale tjenester for å fange flere barn og familier opp på tidlig tidspunkt, at tilbudet skal være godt og samtidig at handlingsplanene skal være økonomisk gjennomførbart, har vært stilt flere ganger de siste ti-år. I 2002 ble det også forsøkt en nytenkning i forhold til dette, da helsedirektoratet kunngjorde at NTNU skulle få lansere et forsøksprosjekt i 6 ulike kommuner. Forsøket gikk ut på en omorganisering av kommunenes helsetjenester for å bedre nettopp problemstillinger som dette. De statlige føringene som da var gjeldene, ble forsøkt å forenes inn i kommunene ved at NTNU ble forespurt om de kunne holde et forsøk på å integrere en modell for samhandling og inkluderende tjenester for brukere. Valget falt da på den familiesentrerte modellen Familiens Hus og tilnærmingen ble implementert i 6 forskjellige kommuner. Disse kommunene fikk økte

midler og rettleiding til en slik omorganisering og det ble bestemt at prosjektet skulle holde frem i 6 år, før en evaluering fant sted i 2008 (Adofsen & Martinussen, 2011).

Ut fra dette kan en se at samhandling og økte tverrfaglige tjenester har over tid stått som et mål i Norges politikk og satsing. I følge Norges offentlige utredninger, nr. 3 om en sammenhengende helsetjeneste viser Helse- og omsorgsdepartementet (2005) til at kommunene blitt bedre, men har enda en lang vei å gå. En opplever fremdeles at mange kommuner har store interne samhandlings behov og problemer. Et vanlig eksempel fra et slikt samhandlingsproblem er mellom fastlege, helsestasjon, skole og barnevern. Sammenhengen mellom samhandling, etablering av ny helselov og intensjonene bak Familiens hus, kan nettopp ses i form av økt samhandling mellom ulike tjenester og sektorer i kommunene. Som hjelpetjeneste må en se hele barnet og utviklingen det har i det lange løp, noe som innebærer at en må legge bort gammel praksis i forhold til å dele opp barna og deres vansker i ulike sektorer. Det er på dette nivået en virkelig både kan hjelpe barnet og bidra til økonomiske løsninger for kommunene på sikt. Problemstillingen jeg ønsker å fokusere oppgaven min på er derfor spørsmålet om implementering av Familiens Hus har ført til økt samhandling i kommuners hjelpetjenester for barn og unge?

### **Problemstilling:**

I denne oppgaven og undersøkelsen ser jeg på Familiens Hus som en samhandlingsmodell for bedre og helhetlige hjelpetjenester i kommunene for barn og unge, med fokus på samhandling og det tverrfaglige samarbeidet. Videre vil jeg trekke paralleller mellom svarene som fremkommer fra mine informanter til å se Familiens Hus som en endret organisasjonsstruktur, fra den opprinnelige kommunale formen for hjelpetjenestene. Her vil jeg bruke det rasjonelle og institusjonelle organisasjonsperspektiv for å belyse implementeringens fokus og hva den har bidratt med i forhold til samhandling og økt tverrfaglig samarbeid mellom hjelpetjenestene for barn og unge. Jeg stiller derfor følgende spørsmål:

*”Har implementering av Familiens Hus i Askim kommune ført til økt samhandling mellom de ulike tjenestene i kommunenes hjelpetjenester?”*



## **Oppgavens oppbygging:**

Når jeg skal fokusere på Familiens Hus og samhandling, kan denne problemstillingen svares på fra ulike nivåer. En kan blant annet ta et brukerperspektiv og intervju brukernes egne opplevelser av om det er økt samhandling og helhetlige tjenester i kommunen. I denne oppgaven vil jeg imidlertid ta utgangspunkt i en spesifikk kommune og dens arbeid med å implementere konseptet Familiens Hus. Jeg velger å se resultatet av økt samhandling i lys av de ansattes opplevelser av organisasjonsendringen som er blitt gjennomført. For å få svar på dette vil jeg intervju ansatte i Familiens Hus, samt leder, om grunn til at kommunen valgte å omorganisere seg og hvilke opplevelser de sitter med i forhold til samhandling av de ulike hjelpetjenestene for barn og unge. I tillegg vil jeg også etterspørre ulike tellere som blant annet rutiner for møtevirksomhet og grad av kommunikasjons mellom tjenestene og se om dette har endret seg i forhold til tidligere organisering. Ved å ta i bruk slike tellere kan jeg få en oversikt og innblikk i hvor omfattende organiseringen har vært i forhold til endringsaspektet og jeg kan få et innblikk i når og hvor samhandlingen mellom tjenestene foregår. Et annet viktig punkt i forhold til tellere er at de kan gi meg noen implikasjoner i forhold til om informantenes opplevelser av samhandlingen, står i forhold til den faktiske samhandlingen mellom dem. Videre vil jeg se Familiens Hus i lys av det rasjonelle og det institusjonelle organisasjonsperspektiv. Jeg tar slik sett utgangspunkt i to ulike teser for å svare på min problemstilling. Hovedtesen min springer ut fra det rasjonelle organisasjonsperspektiv ved at Familiens Hus er en samhandling og samordningsmodell som innebærer å flytte tjenestene sammen (samlokalisering), med formelle rammer og retningslinjer en skal samhandle etter. I dette perspektivet er også ledelsen svært viktig for at samhandling skal foregå og være vellykket. Den motsigende tesen min er tilknyttet det institusjonelle organisasjonsperspektiv. Der fremholder en viktigheten av mer myke verdier i omleggingen av ny organisasjonsstruktur og de ansattes meninger og opplevelser i større grad avgjør kvaliteten på samhandling og det tverrfaglige samarbeidet som foregår. Her vil det rasjonelle perspektivet med struktur, ledelse, tydelige rammer og fysisk lokalitet bety mindre for resultatet av endringen.

Jeg deler oppgaven min inn i ulike kapitler. I kapittel 1 vil jeg ta for meg relevante begreper og definere disse. Andre kapitler er metoden, hvor jeg forklarer hvordan undersøkelsen min er, valg jeg har tatt i forbindelse med intervjuene mine og drøfting av ulike valgalternativer jeg har stått ovenfor i denne prosessen. Tredje kapittel vil være en presentasjon av Familiens Hus i Askim og en presentasjon av funnene jeg har fått i forhold til intervju, tellere og deltakende observasjon jeg har gjort. I fjerde kapittel vil jeg ta funnene mine og drøfte disse opp mot teori jeg anser som relevant. I forhold til drøftingen velger jeg å drøfte funnene i lys av det rasjonelle og institusjonelle organisasjonsperspektiv, hvor kapittelet blir delt opp i to hovedoverskrifter, med tilsvarende 4 underoverskrifter. Som en avslutning på hvert spørsmål vil jeg gi en liten oppsummering av drøftingen som er blitt gjort. Dette for å holde den røde tråden og lette forståelsen for konklusjonene av oppgaven min. Det siste kapittelet vil være en avslutning av oppgaven, der jeg gjennomgår relevante og sentrale funn, hva jeg har gjort i denne oppgaven og ulike aspekter jeg stiller meg undrende til.

## **Kapittel 1; Begrepsavklaring, teori og sammenhenger:**

I dette kapittelet velger jeg å ha en gjennomgang av begreper jeg ser på som relevante i forbindelse med oppgaven min og redegjørelse av disse. Jeg starter med å ta for meg aktuelle begreper fra problemstillingen, for deretter å gå videre til andre relevante begreper som dukker opp underveis og spesielt etter intervjuene. Jeg vil også redegjøre for sammenhengene jeg ser som aktuelle, særlig valget med å knytte Familiens Hus som samhandlingsmodell opp mot det rasjonelle og det institusjonelle organisasjonsperspektivet. Tilslutt vil jeg forklare det teoretiske bakteppet for oppgaven min.

### **Samhandling:**

Som det fremkommer av problemstillingen er samhandling et viktig begrep i min avhandling. Samhandling innebærer at aktiviteter i en gitt prosess koordineres. Det oppstår et samspill mellom mennesker som samarbeider om å oppnå et bestemt mål eller løse konkrete problemstillinger de står ovenfor. Samspillet kan også gå føre seg i form av kommunikasjon, deling av kunnskap eller informasjonsutveksling (Adolfson & Martinussen, 2011). Innenfor arbeid med barn og unge har samhandling mellom ulike tjenestemråder lenge vært anbefalt fra nasjonale myndigheter, slik at brukere/klient skal få best mulig hjelp. Et viktig argument for en slik samhandling er at brukere/klienter som trenger hjelp, ofte trenger hjelp på flere plan i sitt liv eller i forhold til sine vansker. Oppgavene som skal løses er mangeartede og kompliserte og de familiene og barna som trenger hjelp har oftest flere og ulike behov og

opptrer i en kontekst som er ulike. Dette krever en stor grad av kompetanse og erfaringer fra det øvrige hjelpeapparatet og de ulike tjenestene. Det er dette behovet, samt et mål om bedre utnyttelse av ressursene som ligger til grunn bak Samhandlingsreformen (2012) som er satt i gang fra januar 2012. Sett i forhold til Familiens Hus og hovedmålene bak denne formen for koordinering og organisering av hjelpetjenestene for barn og unge, er nettopp samhandling ett av de viktigste virkemidlene for å få gjennomføre målet om helhetlige og koordinerte tjenester. Gjennom at tjenestene samlokaliseres og koordineres i hverandres hverdag, skal en i følge modellen, samhandle i mye større grad og på et bedre nivå. I følge boken som er gitt ut som en veileder til organisering og implementering av Familiens Hus finnes det ulike måter å organisere en slik samhandling på og det finnes ulike måter for de ansatte innefor modellen og samarbeide. Det kan blant annet oppstå samarbeid mellom ulike profesjoner og yrker eller mellom de ulike sektorene, som til sammen utgjør helheten av familiens hus. Samarbeidet kan skje gjennom grupper eller tverrfaglige team (Adolfson & Martinussen, 2011). Forfatterne av kapittelet henviser til en svensk kartlegging av hvordan team arbeider og organiserer seg i hjelpetjenesten. Dette var hovedsakelig multiprofesjonelle team, interprofesjonelle team og transprofesjonelle team. I førstnevnte har man spesialiserte roller der hvert enkelt medlem av teamet fokuserer på sin oppgave. Prosessen er sekvensiell og samarbeidet som går for seg er standardisert eller overvåkes av en tradisjonell leder. Oppgavetyperne varierer i henhold til hvilken profesjon man tilhører. I andrenevnte forventes alle å samhandle, selv om en har spesialiserte roller. Medlemmene av dette teamet må være fleksible, kunne koordinere egne aktiviteter og rette seg etter hvilken retning oppgaven tar. Leder av dette teamet kan i større grad karakteriseres som en trener og gir retning til sine underordnede. I det siste teamet som er beskrevet er også rollene spesifisert, men her kan en komme til å måtte gå inn i andres medlemmers roller. Samarbeidet som foregår krever nært samspill, kreativitet og improvisasjon. Medlemmene må også være fleksible, da dem og oppgavene avhenger av hverandre. Lederskapet varierer med konteksten og alle som utgjør gruppen må tilpasse seg hverandre (Adolfson & Martinussen, 2011).

### **Familiens Hus:**

Familiens Hus tar utgangspunkt i den svenske familiesentrerte modellen "Familjecentralmodellen". Denne modellen bygger på antagelsen om at det er stor sammenheng mellom foreldre og barns helse og livskvalitet (Adolfson & Martinussen, 2011). I dette ligger det en antagelse om at om foreldre har det bra, har ofte barna det bra. Sett slik er tanken bak "Familjecentralen" at om man skal arbeide forebyggende med barn, er det også

viktig å inkludere foreldrene i dette arbeidet. I Sverige har det siden 1970-tallet vært en jevn utvikling av slike familiesentraller, der målet er at det skal være et lavterskeltilbud og flere ulike tjenester og sektorer skal være organisert i samme bygg (Adolfson & Martinussen, 2011). Norge kom etter Sverige med denne tankegangen og fra statlig hold ble det gjennom ”Opptappingsplanen for psykisk helse” (1999- 2008) fremmet en holdning om at en skulle arbeide for bedre psykisk helse, forebyggende og helsefremmende strategier, helhetlige tjenester og økt brukermedvirkning. Viktigheten av et lavterskeltilbud ble aktuelt. Som en ringvirkning av denne satsingen og som en del av Opptappingsplanen for psykisk helse (1999-2008), ble NTNU i 2002 forespurt om de kunne holde et forsøk på å integrere en modell for samhandling og inkluderende tjenester for brukere i kommuner. Valget falt på Familiens Hus. Familiens Hus er en organisasjonsmessig struktur som har som mål å samordne de kommunale tjenestene, da en samordning kan gi barn og foreldre et helhetlig, lett tilgjengelig og støttende tilbud i sin kommune. For å nå disse målene blir tidlig identifisering av fysiske, psykiske og sosiale utfordringer hos barn og familie sett på som viktig. Andre viktige tiltak er å være et lavterskeltilbud, støtte foreldrene i deres roller, opprettholde og utvikle barnas og familiens sosiale nettverk, utvikle kommunikasjonsferdigheter mellom partene og utvikle samordnet, tverrfaglig og god service til brukerne (Adolfson & Martinussen, 2011). Hele tanken bak Familiens Hus er at flere tjenester skal fungerer sammen for brukerne og disse ulike tjenesteveiene er blant annet svangerskapsomsorg, helsestasjon, åpen barnehage, pedagogisk psykologisk tjeneste (PPT), sosialtjeneste og barnevern. I praksis er det mange forskjellige måter å samordne slike kommunale tjenester på og flere kommuner har valgt å individualisere dette. Hovedideen og metaforen bak Familiens Hus er likevel klar og tydelig; det skal være et tre etasjes hus med ulike nivåer i bestemt rekkefølge (Adolfson & Martinussen, 2011):

**Modell:**



**Grunnmuren:**

Grunnmuren i Familiens Hus består av 5 ulike perspektiver og danner det faglige fundamentet som skal ligge til grunn for alt arbeid med barn, unge og familier som hjelpetjenestene kommer i kontakt med. Det første perspektivet er et forebyggende- og helsefremmende perspektiv. I dette perspektivet ligger grunntanken om at en kan spare mange ressurser ved at en som hjelper kommer tidlig inn, leverer raske og gode tiltak og i forkant av at problemer vokser seg store. Fokus på å fremme positive og beskyttende faktorer for å utvikle og fremholde gode oppvektvilkår og psykisk helse hos barn og unge. Det andre perspektivet er mestringsperspektivet hvor viktigheten av menneskers egne ressurser og evne til å skape noe er stor. I dette perspektivet er det fokus på å utvikle og styrke familiens ressurser slik at de kan utvikle ytterligere mestringsstrategier og ferdigheter. Det tredje perspektivet er brukerperspektivet og innebærer at du som hjelper anerkjenner, respekterer og møter barn, unge og deres familier med åpenhet. Ved å se at familier har en unik tilgang på kunnskaper og forståelse av egen situasjon, kan dette nyttiggjøres i problemløsningen og eventuelle senere tiltak som skal igangsettes. Det fjerdeperspektivet er helhetsperspektivet. Dette perspektivet fremholder viktigheten av å se og møte barn, unge og familier helhetlig. Barn, unge og familier som kommer i kontakt med hjelpeapparatet har ofte store og komplekse problemstillinger og viktigheten av å se hele barnet i i samspill med den betydning familie, nærmiljø og sosiale nettverk har. Det femte og siste perspektivet er kunnskapsperspektivet. Dette perspektivet omhandler et fokus på at ansatte og medlemmer av familiens hus skal

tilstrebe økt faglig utvikling og kompetanse. Ideelt sett skal også alle medlemmene utvikle seg sammen og dele nye kunnskaper og erfaringer. På denne måten kan det tverrfaglige teamet i større grad enes om egen praksis og arbeidsmåter, samt at man sammen kan frembringe nye forståelser og kunnskaper (Universitetet i Tromsø [UiT], 2010). Slik sett blir denne faglige kunnskapsutviklingen en form for å gjøre implisitt kunnskap eksplisitt (Busch m.fl, 2007).

***Første nivå – alle barn og unge med familier.***

I første etasje ligger inngangsdøren inn til familiens hus. Etasjen består av tjenester som helsestasjon, åpen barnehage og svangerskapsomsorg. I denne etasjen vil de generelle kommunale tjenestene bli tilbydd og det skal være fokus på sosialt nettverk med andre foreldre og opplever et tverrfaglig team rundt seg (Universitetet i Tromsø [UiT], 2010).

***Andre nivå – barn, unge og familier med individuell behov.***

I andre etasje av Familiens Hus ligger som oftest blant annet PPT, ergo og fysioterapi. Slik sett identifiserer de allmenne tiltakene barn og familier med større behov og henviser de opp i andre etasje. Dette er barn eller familier som har ønske og behov for et større tilbud, oppfølging og flere tiltak enn de allmenne hjelpetjenestene kan tilby. Dette kan for eksempel være ulike grupper for enslige mødre, unge foreldre eller for familier som har barn med søvnvansker (Universitetet i Tromsø [UiT], 2010).

***Tredje nivå – barn, unge og familier med særskilte behov.***

I 3 etasje av familiens hus ligger tjenester og tiltak for barn, unge og familier med store og vanskelige problemer og hvor de har behov for oppfølging over tid. I slike saker som dette vil alle ansatte i familiens hus delta med sin kompetanse og erfaringer i søken på nyttige og gode tiltak for den aktuelle familie eller barn. Her er det også stor mulighet for behov for samarbeid med andre instanser, som for eksempel spesialisthelsetjenesten. I arbeidet med familier som befinner seg i 3 etasje skal man sammen forsøke å styrke beskyttelsesfaktorer og brukerens egen mestring, samtidig som man demper risikofaktorene (Universitetet i Tromsø [UiT], 2010).

Etter forsøksprosjektet fra NTNU var ferdig i 2006, ble Familiens Hus evaluert i 2008. I denne evalueringen ble det fokusert mye på hvor mange kommuner som hadde implementert samordningen av helsetjenestene i kommunene og hvordan dette var blitt gjort. Kartleggingen og evalueringen fra 2008 som ble sendte ut til alle norske kommuner, viser at 14 av 59 aktuelle respondenter hadde implementert en lignende modell som overnevnte metafor og idealmodell viser (Adolfson & Martinussen, 2011). Denne kartleggingen beskriver i liten

grad hvordan slike Familiens Hus fungerer eller faktorer for å lette implementering og samhandling mellom de ansatte. Slik jeg ser det vil derfor ikke min undersøkelse ha samme fokusområde som denne kartleggingen og i større grad gå i dybden på fenomenet samhandling i Familiens Hus.

Familiens Hus som organisasjonsmodell for kommunenes kommunale helsetjenester står enda sentralt i Norge og det blir satset på å utvikle denne modellen ytterligere (Adolfson & Martinussen, 2011). Denne videreutviklingen vil være i tråd med samhandlingsreformen og den nye helseloven. På slutten av året 2011 ble det også gitt ut en bok "Familiens Hus – organisering og faglige perspektiver" der det blant annet er beskrevet hva modellen er, dens mål og viktige elementer for å lykkes med planlegging og implementering av Familiens Hus.

### **New Public Management:**

Hvordan staten har blitt sett på og hvilken rolle den offentlige sektor skal ha, har de siste tiårene vært gjenstand for store konfliktområder og problemstillinger. I store land rundt i verden har trenden vært preget av at man bygget ned den offentlige sektor og at man gav mye mer ansvar til den private sektor. Dette ble også en realitet for Norge og uenighetene som preget problemstillingene på hvordan den offentlige sektor skulle være, medførte et behov for endring og omstilling. Under regjeringen Bondevik 2 ble omstillingsarbeidet for alvor satt i gang og de politiske føringene gikk fra et fokus på ombygging til nedbygging og fra opprydding til systemskifting. New Public Management ble en realitet og en endringsmodell for den norske offentlige sektor. Kort forklart er New Public Management forankret i en markedsmodell og uttrykker i sin grunntanke en skepsis til offentlig sektor. Slik sett skifter man da retning fra et administrasjonsperspektiv på offentlig sektor, til et mer markedsorientert perspektiv. Denne overgangen innebar en endring i verdier, normer og forestillinger knytt til den offentlige sektor. Det ble en endring i organiseringsstrukturene og en ideologisk forskyvning i forhold til tanker om hvordan en skal organisere offentlig forvaltning. Det sentrale i offentlig forvaltning ble da et klarere skille mellom administrasjon og politikk, økt markedsorientering og fokus på desentralisering og delegering av oppgaver. Videre åpner disse verdiene og normene opp for en økt opptatthet av brukere og klienter, der resultater, målkongretisering og vektlegging av effektiv ressursbruk blir viktig (Rønning, 2006). NPM blir sett på som en organisasjonsform som verdsetter tre viktige hovedelementer som Morten Øgård (2000) gjengitt i Rønning (2006) redegjør som elementer under NPM paraplyen: Tro på ledelse, overgang fra direkte autoritet til indirekte styring og økt brukerfokusering. Ser en

nærmere på innholdet i denne tilnærmingen og hva det vil si for kommunene, kan en se klare sammenhenger mellom New Public Management, statens føringer for samhandling og kommunenes satsing på Familiens Hus som modell for kommunenes hjelpetjenester. I forhold til grunntanken om tro på ledelse, sett i lys av Familiens hus, er dette klart ved at det er en leder på toppen av organisasjonen som leder de ulike enhetene i en felles retning. Familiens hus har et klart fokus på lederskapet og hva dette betyr for å inneha en god struktur og bidra til fellesskap og god dialog mellom de ulike profesjonene. Siden Familiens Hus er satt sammen av ulike enheter og forskjellige profesjoner, kan det i større grad enn andre enheter med samme profesjonstilnærming øke sjansene for konflikter seg imellom. Leder må slik sett jobbe for at de ulike profesjonene arbeider godt sammen, at det er god kommunikasjon og at organisasjonskulturen er positiv ladet. Samtidig blir det fremholdt at leder bør være kreativ, nyskapende og villig til å være aktiv integrert i arbeidet i organisasjonen. Familiens hus fokuserer slik sett på en transformasjonsledelse, som innebærer blant annet at man som leder er inspirerende, ser de enkeltes behov og at man vektlegger utveksling av belønning for utførelse av oppgaver og innsats fra de ansatte (Adolfsen & Martinussen, 2011). Familiens Hus som en samordningsordning for kommunenes hjelpetjenester rettet mot barn og unge, kan også ses igjen i neste grunntanke i NMP der overgangen fra autoritet til indirekte styring er viktig (Rønning, 2006). Ved at hjelpesektoren i kommunene er tilnærmet likt oppbygget, kan man i større grad gjøre bruk av markedsmodeller og markedsanalogier for å sammenligne seg selv med andre kommuner. Her kan man da foreta undersøkelser av brukernes meninger og erfaringer med hjelpesektoren som helhet, for gjennom dette kunne utvikle organisasjonen til å bli bedre på ulike områder. Også andre kommuner kan lære av andre kommuner og overføre denne kunnskapen til sin organisasjon og det blir en form for konkurranse mellom kommunene i forhold til hvem som har mest fornøyde brukere. Dette kan også koples sammen på et høyere systemnivå, ved at fylkesmannen har mandat og ansvar til å føre tilsyn med de ulike kommunenes hjelpefunksjoner. Fylkesmannen kommer da på befaring og har ulike samtaler og prøver av de ansattes og kommunenes resultater, datasystemer og ledernes måloppgaver, for deretter å konkludere med tjenesten sine gode og eventuelt mindre gode sider. Fylkesmannen kan gjennom dette gi pålegg til kommunen om å ordne opp i mindre gode resultater og funksjoner (Kjønstad & Syse, 2008). Slik sett blir det en form for indirekte styring, både fra statens side og fra brukernes side på hjelpetjenestene i kommunen. Gjennom dette ser man også viktigheten av brukerfokusering, som er tredje store grunntanke i NMP (Rønning, 2006). Brukerne skal være i fokus, noe som kan ses i Familiens hus ved at brukermedvirkning blir fremhevet som en av grunnpilarene i denne måten å organisere



hjelpetjenestene på. Prinsippet om medvirkning ligger slik sett som en del av grunnmuren og fundamentet og skal bidra til å gjøre huset varig, inviterende og solid. Det blir verdsatt ved at brukerne skal ha innflytelse på utformingen av de ulike tjenestene en kan tilby og i det enkelte møte mellom bruker og profesjonell aktør. Familiens hus vektlegger i forhold til dette lederens ansvar for at brukermedvirkning blir en rettesnor for utforming av tjenestene og på individnivå blir det blant annet brukt flere metoder som for eksempel KOR (klient- og resultatstyrt terapi), tverrfaglig team, familieråd og individuell plan for å sikre brukermedvirkning fra klientene (Adolfson & Martinussen, 2011).

Dette danner grunnlaget for at jeg velger å se på orienteringen om trenden New Public Management som et bakteppe for oppgaven og studien min. Jeg vil bruke denne tilnærmingen med utgangspunkt i at satsing på dette området har medført et behov for en ny og bedre modell for ordning av tjenestetilbudet til kommunene i forholdt til helse og omsorgssektoren. For det første skal tjenestene bære preg av å være helhetlige. For det andre skal de være brukerorienterte, da et mål er at brukerne skal ha medbestemmelsesrett og bli tatt med i avgjørelser kring eget hjelpebehov og egne vansker. Sett fra et mer organisasjonsmessig perspektiv skal også tjenestene samhandle og det skal være flat organisering. Informasjonsstrømmen skal være flytende og lett og en skal ikke ha mange ledere å forholde seg til.

## **Hva er en organisasjon og hvordan forklarer man endringer ut fra organisasjonsteori:**

Når kommuner velger å implementere Familiens Hus som en samhandlings – og samordningsmodell for hjelpetjenester for barn og unge, tar de en avgjørelse om å endre en organisasjonsform som allerede er etablert. Kanskje fungerer denne formen godt, men kommunene ser det som nødvendig eller hensiktsmessig å spille på lag med samfunnet og endre seg i takt med omgivelsenes krav og styresmaktenes anbefalinger. Eller man kan se at i noen kommuner fungerer ikke den etablerte formen i forhold til hjelpetjenestene og man trenger å tenke nytt. Uansett formål med å implementere Familiens Hus står kommunene og hjelpetjenestene for barn og unge ovenfor en endring. Sett i forhold til fakta jeg skrev om Familiens Hus, vil en slik endring gi utslag både i den kulturelle, institusjonelle og strukturelle delen av en organisasjon. I følge organisasjonsteori er en organisasjon et sosialt system bevisst konstruert for å nå bestemte mål og består av to eller flere medlemmer (Busch & Vanebo, 2007). I henhold til min studie velger jeg å se på Familiens Hus som en

organisasjon innenfor den kommunale aktivitet. Sett i et makroperspektiv kan en si at kommunen som helhet er en organisasjon og Familiens hus et delsystem i denne. For å belyse problemstillingen min der jeg spør om Familiens Hus har bidratt til økt samhandling mellom hjelpetjenestene for barn og unge i Askim kommunen, ser jeg det hensiktsmessig å innta et mikroperspektiv på organisasjoner og omtale Familiens Hus som en egen organisasjon. Dette kan jeg gjøre da Familiens hus er et sosialt system som består av flere medlemmer som arbeider sammen for å nå et felles mål om å gi barn og unge i kommunen et godt tilbud og sammen skal hjelpe dem i forhold til ulike vansker og utfordringer de og deres familier står ovenfor. Ved at jeg velger å fokusere og avgrense oppgaven min rundt den organisasjonsmessige betydning av familiens hus og hvordan denne tilnærminen/modellen har innvirkning på samhandling mellom de ulike hjelpetjenestene i kommunen, vil det være hensiktsmessig å knytte dette opp mot ulike organisasjonsmessige perspektiver. To tradisjonelle og vanlige organisasjonsperspektiver som ofte er omtalt i litteraturen er det rasjonelle og det institusjonelle organisasjonsperspektiv. Før jeg knytter hvert av perspektivene opp til Familiens Hus og hvorvidt denne modellen bidrar til samhandling og hvordan den eventuelt bidrar, vil jeg sette fokus på radikale endringer, organisasjonskultur og motstand mot endringer. Dette for å danne et mentalt bilde på ulike prosesser som kan henspille seg under radikale endringer og slik sett lette forståelsen av ulike perspektivers innfallsvinkel på organisasjoner. Etter dette vil jeg ha en kort gjennomgang av tanken bak hvert av perspektivene, hva de vektlegger, hvordan de ser på organisasjoner og sammenhengen mellom dem og Familiens Hus.

#### **Omfattende organisatoriske endringer, organisasjonskultur og motstand:**

Å gjennomføre radikale endringer krever mye av både ledelse og medarbeidere. I følge Busch m.fl (2007) krever slike endringer at nøkkelinteressenter har forståelse og forpliktelse til de endringene eller omorganiseringen man står ovenfor. I tillegg er det viktig at nøkkelinteressentene også har et klart syn over det som skje og at de aksepterer endringene som blir gjort, både i forhold til strategier som skal følges og i henhold til den visjon organisasjonen har utviklet (Busch m.fl, 2007). Når en skal inn å endre en organisasjon er det viktig å ha en forståelse av at prosessene mellom systemer i organisasjonen er av stor betydning. Dette grunnet at endringer i ett system vil gi ringvirkninger i de andre systemene. Det vil slik sett bli skapt et komplekst mønster av endringsprosesser i organisasjonen, som er basert på gjensidig avhengighet (Bush og Vanebo, 2007). Gjensidig avhengighet er også viktig innenfor min avhandling, da det gjennom å implementere Familiens Hus i en kommune

innebærer en stor og omfattende endringsprosess av alle disse ulike delsystemene og da endringsprosessene som foregår vil være gjensidig avhengig av hverandre. Både ledere, ansatte, kommunens styre og brukerne av tjenestene trenger å omstille seg og internalisere disse endringene og samarbeide om dem, om en implementering av Familiens Hus skal være vellykket. Et annet viktig element når man skal gjøre store endringer i en organisasjon er organisasjonskultur. En teoretiker som har hatt stor betydning i forhold til organisasjonskultur er Schein (1992), gjengitt i Bolwman & Deal (2009). Han definerer en organisasjonskultur som *”et mønster av felles, grunnleggende antagelser som en gruppe er kommet frem til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og kan derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på...”* Schein (1992), i Bolwman & Deal, 2009:304). Slik jeg ser det kan en da tenke at medlemmene i Familiens Hus har felles retning, holdninger og tenkemåter å oppfatte virkeligheten sin på og at disse blir oppfattet som en sannhet innefor bedriften. Ser man organisasjonskultur ut fra et slikt perspektiv, blir kultur noe en bedrift har (Alvesson & Svenningsson, 2008).

Gjennom å se denne kompleksiteten og prosessene som foregår i en endring, kan en også tenke seg mulig komplikasjoner som blant annet motstand mot endring. Ved at en organisasjon består av to eller flere medlemmer kan det faktisk at en skal ødelegge noe eksisterende og bygge opp nye nytt, skape motstand mot denne endringen av en eller flere av medlemmene (Busch m.fl., 2007). Slik jeg ser det er det en god mulighet for at nettopp motstand kan oppstå i en implementering av Familiens Hus. Ved å se de kommunale hjelpetjenestene for barn og unge gjennom en mer tradisjonell organiseringsform, er det vanlig at de ulike sektorene er skilte og arbeider i hovedgrunn for seg selv. De er ulike enheter, med ulike profesjoner og fagkunnskaper, der de blir ledet av hver sin leder. Slik sett har de ulike måter å kategorisere verden på og ulike måter å tenke på kring arbeid med barn og unge. I forhold til målet om at disse ulike faggruppene og profesjonene skal dele lokaler, bygge opp en samlet identitet og ikke minst samhandle kring viktige aspekter i arbeidet med barn og unge og den strukturelle organisering, medfører dette en stor endring i deres arbeidsdag og tankemodeller. En slik konkret endring av en organisasjon og dens kultur innebærer å ødelegge noe gammelt og skape noe nytt. Slik sett må medlemmene legge fra seg eller bytte vaner, rutiner og ideologier gjennom tidligere roller og erfaringer, som igjen setter store krav til ledelsen om bevissthet kring dette og refleksjon og diskusjon omkring ulike tiltak som blir viktige i denne endringen (Busch m.fl., 2007). Tar man ikke i betraktning det

kulturelle og de menneskelige faktorene i en slik prosess, står man i fare for å møte skepsis, likegyldighet og motstand. I forhold til motstand ved organisatoriske endringer kan en også se dette ut fra Røvik sin virusteori. Her vil motstand ses på som organisasjonens motstandsverk og deles i indre og ytre forsvar. Det ytre forsvaret tar utgangspunkt i at de ideer som ledelsessystemet fanger opp og forsøker å implementere, ikke medfører det resultatet ledelsen hadde sett for seg. Om en tenker at en kommune ønsker å implementere Familiens hus grunnet at de opplever en fragmentert og lite samarbeidsvillig hjelpetjeneste, er det ikke sikkert at om en bare organiserer disse ulike sektorene sammen og gir dem en ramme og krav om samhandling, at dette faktisk forekommer. Det kan tenkes at samhandling mellom disse ulike hjelpetjenestene blir dårligere og kommunikasjonen mellom dem bærer preg av en konflikt og negativitet. Om dette skjer er det altså medlemmene i organisasjonen som setter barrierer for ledelsens ønsket endring på et praktisk plan, som igjen kan henspilles til at ledelsen bruker for lite tid, ressurser og krefter på implementeringsprosessene kring endringen og samhandlingen mellom tjenestene blir ikke økt. Det indre forsvaret handler om ett sett av hensyn som aktiveres og ett sett av medfølgende argumenter som brukes når det ytre forsvaret ikke klarer stoppe ideen av endringen og der en forsøker på alvor å få gjennomslag for ideen i praksisfeltet. Det indre forsvaret blir videre koblet til kompatibilitetsargumentet som handler om tre ulike hensyn en må ta. Det første er et hensyn til at endringen som skal gjennomføres må passe sammen med den eksisterende praksis som er gjeldene. Det andre er at endringen og det den medbringer, som i denne avhandlingen er økt samhandling, må stå i sammenheng med de verdier og normer som organisasjonen har. Det tredje hensynet står i sammenheng med at endringen som implementeres må samsvare med organisasjonsinterne grupper og/eller enkeltpersoner som berøres (Røvik, 2009). Også Jacobsen (2004) mener motstand er viktig i prosesser som medfølger endringer og beskriver at motstand kan deles i tre ulike faser. Den første fasen er likegyldighet og apati. Andre fase preges av kritiske synspunkter til endringen og negative holdninger blant de som er involvert. Denne fasen kan karakteriseres som passiv motstand blant enkeltindivider og/eller grupper som blir berørt. Tredje og siste fase innebærer aggressiv motstand. Her er motstanden aktiv, de berørte vil fremheve sterke kritiske meninger, de kan spre negative rykter og nekte å gjennomføre planlagde endringstiltak. Slik sett kan man altså dele mellom ulike grader av motstand til endringen, der den første fasen er mild og er vanlig om organisasjoner står ovenfor raske endringer (Jacobsen, 2004).

Å endre organisasjoner kan slik sett medføre motstand på ulike plan og på forskjellige nivåer, som igjen kan medføre store vansker i forhold til implementeringsprosessen og

internaliseringen av disse endringene. Imidlertid er det likevel teoretikere som mener motstand kan være hensiktsmessig i en endringsprosess. Piedrit (2000) ser ikke motstand som synonymt med noe negativt i organisasjonssammenheng. Hun hevder i stedet at for å skape en fruktbar endringsprosess må en anerkjenne de involverte sine følelser og ambivalens og hun fremhever viktigheten av å tenke tredimensjonalt rundt endringer. Hennes hovedbudskap er at en kan ikke betrakte mennesker som enkle aktører ved at man for eksempel føler noe, så handler man deretter. I stedet ser hun muligheten for at man kan føle en ting og gjøre noe annet. Ulike grupperinger som blir fremstående i Familiens Hus kan for eksempel føle en stor motstand mot samlokalisering av hjelpetjenesten og for at de mister sin opprinnelige arbeidsplass, men vil allikevel handle slik det er forventet at de skal gjøre, nemlig samhandle. Gjennom denne tankegangen kan man i følge Piedrit (2000) lettere forutse individers reaksjoner og atferd og å bevege oss bort fra en mer rasjonell tenkning som preger forskning mot en økt bevissthet av mulige reaksjoner fra endringer og reaksjoner frem i tid (Piedrit, 2000).

### **Det rasjonelle organisasjonsperspektivet:**

#### **Forklaring av endring sett i et rasjonelt organisasjonsperspektiv:**

Det rasjonelle organisasjonsperspektivet bygger på et modernistisk perspektiv, der troen på organisasjoner og organisering, vitenskap og kunnskap og utvikling og fremskrittsoptimisme er rådende (Røvik, 2009). I tråd med et slikt modernistisk perspektiv blir organisasjoner objektive realiteter og de oppfattes som effektive redskaper. Det rasjonelle organisasjonsperspektivet tar slik sett utgangspunkt i tanken om at organisasjoner er instrumenter for effektiv måloppnåelse og ser den formelle strukturen som særdeles viktig i oppbyggingen av gode organisasjoner. Den formelle normative strukturen som dannes i en organisasjon utgjør et filter for problemopptatthet og løsningsforslag og blir dermed avgjørende for å forklare faktisk beslutningsatferd i en organisasjon. Dette er også tanken bak endringer av rasjonell karakter i en organisasjon. Siden den normative formelle strukturen er synlig og ligger som grunnlag for den faktiske atferden som foregår, kan man gjennom å endre den formelle strukturen også oppnå endringer i den faktiske beslutningsatferden som rå. Handlinger av aktørene i en organisasjon vil derfor styres av den formelle strukturen og i hovedsak er det lederens intensjoner som ligger til grunn for design og re-design av formell struktur. Dette antas videre til ikke bare å endre aktørenes handlinger, men også deres tankemodeller, samhandlingsmønstre og innhold i beslutningene som tas på de ulike nivåene. Ut fra dette kan en se at det rasjonelle organisasjonsperspektivet er et endrings- og

reformpositivt perspektiv, der grunntanken er at om man endrer den normative formelle struktur, vil dette gi retningen og være styrende for den faktiske atferden fra aktørene (Blindheim & Røvik, 2011). Det som er viktig ut fra et slikt rasjonelt organisasjonsperspektiv er derimot forutsetning om at den formelle strukturen må være presisert eksplisitt og ha en utforming som gjør aktørene i stand til å la seg styre. Om den formelle strukturen er svakt utformet eller at den for eksempel i liten grad er redegjort for skriftlig, vil det vanskeliggjøre og kanskje forvirrer aktørene i sine handlinger atferden vil ikke bli forutsigbar (Busch m.fl, 2007). Slik sett kan en derfor skissere to forutsetninger som ligger til grunn for et rasjonelt perspektiv, formell ledelse og en formalisert og tydelig struktur. Det er et perspektiv med mer styring enn ledelse (Røvik, 2009).

### **Overgang fra tidligere organisering av hjelpetiltak for barn og unge i kommuner til Familiens Hus:**

I litteraturen om Familiens Hus blir det skrevet om hensiktsmessige måter å endre organisasjoner på og hvilke faser og tiltak som er viktige i implementeringen av denne samordningsmodellen i kommuner. De viser til fem viktige komponenter i dette arbeidet og mener det er kvaliteten på disse komponentene som danner grunnlaget for en vellykket implementering. Disse komponentene er hvordan tiltaket er forberedt, planlagt, iverksatt, kvalitetssikret og evaluert (Adolfson & Martinussen, 2011). Det første en som kommune må tenke over er målsetninger til at en ønsker å danne et familiens hus. Da Familiens Hus kan beskrives som et organisatorisk rammeverk med formål å øke tilgjengelighet for tjenestene ved at de ulike tjenestene er samlet på et sted, senke terskelen for tilgjengeligheten og øke samhandlingen mellom de ulike tjenestene, er det en forbedring av en eller flere av disse formålene som bør ligge til grunn. Videre tar litteraturen for seg viktige komponenter i en implementeringsfase og fremhever informasjonsformidling, beslutningsbevissthet, kvalitet på iverksettelsen og hvordan tiltaket opprettholdes over tid som viktig. I forhold til informasjonsformidling blir det skrevet om tre ulike kommunikasjonskanaler en kan gjøre bruk av. Den første er en lineær modell som innebærer at forskere på tematikken og samhandlingsmodellen Familiens hus formidler kunnskap om dette til brukere og beslutningstakere. Dette er en form for enveis kommunikasjon og det er informasjonsmottakerne som deretter iverksetter implementeringsprosessen (Adolfson & Martinussen, 2011). Altså vil forskere fra RKBUP formidle kunnskap, erfaringer og viktige aspekter ved Familiens hus, målsetninger og virkeområder til blant annet rådmann,

ledere av ulike tjenester og eventuelt brukere av tjenesten, gjennom en utenfra og inn modellen. Likevel blir det viktig å vite at denne kommunikasjonskanalen alene kan skape motstand fra ansatte og ledere eller det kan skape ytterligere interesse for tiltaket om det dekker et etterlengtet behov blant de ansatte og lederne i den enkelte kommune. For å forebygge en slik motstand ved at det bare er forskere som informerer og det gjennom dette kan oppstå en spenning mellom forskningsfeltet og praksisfeltet, kan det også være hensiktsmessig å supplere med relasjonsmodellen som en del av kommunikasjonskanalen. Dette innebærer at forskerne som fungerer som informasjonsbærere er i tettere kontakt med de enkelte kommunene som ønsker å implementere Familiens Hus, der de gjennom personlig dialog kan samarbeide om en implementering. Den siste kommunikasjonskanalen som blir fremhevet er systemmodellen. Dette er en modell som har som mål at informasjonen som gis kan behandles og inngå i kommunens politikk for helse og sosialtjenester (Adolfson & Martinussen, 2011). Modellen fokuserer slik sett på at både informasjonsformidlerne og kommunene har organisatoriske strukturer i bunn og forsøker å selge inn Familiens Hus i tråd med disse strukturene og beslutningsprosessene som foreligger fra før i kommunen. Etter kommunene har mottatt nødvendig informasjon og informasjonsformidlingsfasen er over, må det følges opp av en beslutningsfase på politisk eller ansvarlig administrativt nivå. I følge litteratur om Familiens hus fremstår denne beslutningen som en kick off for implementeringen. Kan stille krav om høy enighet blant de involverte om implementeringen, som blir kalt "agency readiness". Dette innebærer at informasjonen om familiens hus er mottatt og forstått, viktige kartlegginger om kommunens behov er gjennomført, kartlegging av støtten for tiltaket er ferdig, at viktige beslutninger er fattet og at kommunen har lagt til rette for etablering av Familiens hus. Det blir foreslått at virksomhetsanalyse er svært nyttig. En annen viktig faktor i forhold til hvor vellykket en implementering av Familiens hus blir, er grad av støtte tiltaket har fra politisk og administrative ledere og at en har noen i organisasjonen som tror stort på tiltaket og kan fungere som pådrivere i arbeidet. Dette for å gjøre gruppen av skeptikere eller vegrere minst mulig slik at ikke negative holdninger og motstand får spre seg (Adolfson & Martinussen, 2011). Når kommunen som ønsker å implementere Familiens Hus nå har vært gjennom informasjonsfasen og beslutningsfasen, er de klare til implementeringsfasen. I denne fasen er første trinn opplæring og kompetanseheving av sentrale personer i forhold til viktige mål, strukturer, innhold og organisering i samordningsmodellen Familiens Hus. Videre må alle som deltar i Familiens hus også få en form for veiledning, både i forhold til hvordan man konkret arbeider sammen med de forskjellige komponentene i Familiens Hus og hvordan en møter og håndterer

motkrefter og vegrere som finnes i systemet (Adolfson & Martinussen, 2011). Sett i forhold til disse generelle retningslinjene og anbefalingene omkring implementeringen av Familiens hus kan en se klare likheter til det rasjonelle tankesettet kring forklaring av endring og endringsprosessen. For det første er planlegging og forbedring viktig, spesielt på et politisk og administrativt nivå. Det er beslutningstakerne oppe i systemet og kartlegginger av kommunens behov som setter i gang prosessen om implementering. Videre er det eksistensen av denne formelle strukturen som gir retning og bestemmer forholdet mellom rollene i organisasjonen og prinsippene som skal styre den faktiske atferden til aktørene og de involverte. En slik synlighet og eksplisitet vil i tråd med et rasjonelt perspektiv muliggjøre design av organisasjonen. Sett i forhold til min problemstilling om samhandling i Askim kommune økes om en implementerer Familiens Hus, er det nettopp rammene og den formelle strukturen som er avgjørende. Ledere i formelle politiske posisjoner og administrative ledere sine mål og intensjoner omkring organisering og behov ligger til grunn for å endre de formelle strukturene kring hjelpetjenesten for barn og unge. Videre vil disse endringene som kommunene gjør ved at de samlokaliserte tjenestene og gir dem ett nytt sett med prinsipper og roller, utgjøre en omforming av de ansatte sine handlingsmønstre, tankemodeller og utfallet av deres beslutninger. Samhandling mellom de ulike hjelpetjenestene i Familiens Hus utgjør en inter-organisatorisk formell normativ struktur mellom den politiske ledelsen i kommunen og mellom de ansatte og lederne som arbeider under Familiens Hus. Denne strukturen utgjør slik sett en ramme for hvordan forholdet mellom de ulike hjelpetjenestene skal være, uten at denne rammen i stor grad er blitt eksplisitt. Det er anbefalt fra litteraturen å holde regelmessige møter, arbeide i team og utforme spesifikke samtykkeskjemaer for brukerne som kommer i kontakt med hjelpeapparatet i forhold til samhandling (Adolfson & Martinussen, 2011), uten at dette er blitt fastslått som noe faktum. Det er dermed opp til kommunene selv å lage disse rammene for samhandlingen mellom de ulike tjenestene, noe jeg vil komme tilbake til i min presentasjon og drøfting av caset Familiens Hus i Askim. Slik sett kan en trekke linjer til at den formelle strukturen i anbefalingene i stor grad er upresis i forhold til samhandling, noe som kan føre til at den formelle strukturen ikke utgjør den faktiske beslutningsatferden i organisasjonen.



### **Forventning om at ny organisasjonsstruktur har effekt på faktisk beslutningsatferd – samhandling:**

Ut fra et rasjonelt organisasjonsperspektiv forventer jeg at ny samhandlingsform gjennom ny organisering av hjelpetjenestene for barn og unge i kommuner til Familiens Hus vil gi klare effekter på faktisk atferd hos de ansatte og lederne som er involvert. Jeg forventer for det første at den formelle struktur som legges til grunn i Familiens Hus vil være et uttrykk for rollene i organisasjonen og prinsippene som styrer atferden som foregår. Strukturen blir slik sett et grunnriss for mønsteret av forventninger og samhandling mellom interne deltakere og eksterne interesser. En forutsetning for dette er at den formelle strukturen fremstår som synlig og eksplisitt, da en slik synlighet muliggjør design av organisasjonen. Det er ved et slikt syn, man ser mulighet for design og re-design gjennom formelle strukturer. For det andre forventer jeg at det i stor grad er den formelle ledelsen som gir retningslinjer og utformer den formelle strukturen kring samhandlingen som foregår mellom de ulike tjenestene. Denne formelle strukturen i forhold til samhandling bør i større grad være mer presis og synlig enn den er i anbefalingene, for at den skal utgjøre den faktiske beslutningsatferden som blir praktisert. Om denne er det i caset mitt, forventer jeg at ny samhandlingsform også vil gi effekter i retning av at det er oftere kontakt mellom de ulike hjelpetjenestene enn ved tidligere organisering og at de i stor grad samhandler og har et tverrfaglig perspektiv på de ulike brukernes vansker og utfordringer. For det tredje forventer jeg også at organisasjonskulturen mellom de ansatte i familiens hus er positiv, god og at miljøet bærer preg av å være et lærende miljø, der kompetanseheving og faglige diskusjoner og refleksjoner i stor grad er gjeldende. Jeg forventer også at de ansatte i Familiens Hus har internalisert og handler etter den nye ønskede atferd og organiseringsform som Familiens Hus representerer.

### **Det institusjonelle organisasjonsperspektivet:**

#### **Institusjonelt syn på organisasjon og organisering:**

Det institusjonelle organisasjonsperspektivet er knyttet til det vitenskapsteoretiske perspektivet sosialkonstruktivismen og kan på mange måter sies å være motstykket til det mer rasjonalistiske og formålstyrte organisasjonsperspektivet (Røvik, 2009). I det institusjonelle organisasjonsperspektivet rettes oppmerksomheten på betydningen av uformelle normer og verdier, også omtalt som de kulturelle aspektene i en organisasjon. Mål er ikke gitt eller defineres, men utvikles gradvis. Organisasjonen sees på som en institusjon ved at organisasjonen er noe mer enn en formålsstyrt rasjonalitet. Det interne i organisasjonen har verdi utover det formålsrasjonelle. Den grunnleggende handlingslogikken er for det første at beslutninger ikke primært følger en konsekvenslogikk, men heller kulturelle normer for

passende atferd. For det andre mener perspektivet at gitt den situasjonen jeg står ovenfor, og gitt min og organisasjonens identitet, hva forventes jeg å gjøre? Beslutningsatferd følger da av bestemte regler av akseptert atferd. Aktørene i organisasjonen tenker ikke først og fremst gjennom rasjonell handlingskraft, men gjennom organisasjonsidentitet. Det er aktørenes egne opplevelser av organisasjonsidentiteten og de uformelle normer og regler som styrer deres atferd og handlinger i form av en organisatorisk atferd. Koblingen av slike handlingsregler skjer relativt automatisk, der atferden er preget av historie og fortid, i tråd med normer og regler for hva som har vært passende atferd over tid. Også ledelsens innvirkning og endringsmuligheter er annerledes enn i det instrumentelle perspektiv. Dette grunnet ved at endring snarere skjer som et resultat av historisk betingede institusjonaliseringsprosesser der den institusjonelle identitet og organisasjonens særpreg utvikles og implementeres langsomt, gjerne gjennom bottom-up prosesser (Blindheim & Røvik, 2011). Det foreligger slik sett mindre muligheter og rom forutøvelse av ledelse og styring av endring enn det instrumentelle perspektivet foreslår. Det viktige her er ikke forventning av rasjonell atferd og formelle strukturer, men å ta vare på og samle historiske og tradisjonelle normer og verdier for hva atferd som er passende og hvilken som ikke er det. Det er videre disse betingede verdier og normer som danner organisasjonens mål og visjoner. Lederen har i dette perspektivet ansvaret for organisasjonens utvikling i en institusjonell retning, der organisasjonens rolle og misjon ses i forhold til en bredere samfunnsmessig kontekst og at organisasjonens grunnleggende verdier, visjoner og mål blir en del av organisasjonens hverdagsliv og praktiske handling. Også ledelsen vil i større grad karakteriseres for en institusjonell ledelse. I dette perspektivet er ledelse forvaltning av verdier og visjoner (Busch & Vanebo, 2007). Ved å se organisasjonen ut fra et slikt perspektiv er den mindre endrings – og reformgunstig (Røvik, 2009).

### **Institusjonelle omgivelser – Familiens Hus som mote:**

Kommunene, lederne og de ansatte som arbeider i hjelpetjenestene for barn og unge, er ikke bare byråkratiske eller politiske aktører som i hovedsak er ansvarlig for en effektiv og ressursparende produksjon av tjenester. Deres legitimitet er i stor grad og hovedsak knyttet til deres utførelse av tjenestene og i hvilken grad deres brukere opplever tjenestene tilpasset og dekkende deres behov. Slik sett er legitimiteten knyttet til de strukturer, prosedyrer og ideologier som aktørene har og hvorvidt disse er sammenlignbare med normer og verdier som er fremherskende i vårt samfunn. Ut fra et institusjonelt perspektiv er det på mange måter grupperinger og samfunnets fokus, meninger og tro som danner grunnlaget for hvordan

organisasjoner bør styres og tjenester forvaltes (Busch & Vanebo, 2007). Ulike kommuners implementering av Familiens Hus kan ses på som et resultat av sentrale grupperingers tro og ytringer i forhold til kommuner generelt og viktigheten av helhetlig tjenester og samhandling spesielt.

Som jeg skrev innledningsvis ble det allerede fra tusenårsskiftet fremlangt et ønske fra departementet sin side om et mer helhetlig tilbud til barn og unge, gjennom Opptappingsplanen for psykisk helse (1999-2008). Erkjennelsen som ble lagt til grunn for denne planen var både at barnefamilier med psykososiale risikoer knyttet til seg hadde for dårlige vilkår og den andre begrunnelsen av et fragmentert hjelpeapparat. Gjennom Opptappingsplanen for psykisk helse (1999-2008) og igangsettingen av forsøksprosjektet av implementering av Familiens Hus i 6 ulike kommuner, ville da helsemyndighetene styrke tilbudene og samhandlingen mellom tjenestene (Adolfson & Martinussen, 2011). Slik sett kan helsemyndighetenes satsing på økt samhandling og samordning av tjenestene for barn og unge, ses som ett uttrykk for en sterk gruppes tro, ytringer og føringer. Dette vil igjen medføre sterke føringer til samfunnets medlemmer utover sentrale myndigheter. På sikt vil dette kunne medføre at fokus og viktighet av samhandling blir en sosial norm og et moment befolkningen generelt tar for gitt og handler etter. Ved at enkelte føringer, teorier eller antagelser blir omdannet til sosiale normer, vil disse føringene fremstå som sannheter i vårt samfunn og man internaliserer dem. I dette innebærer det at man som sosiale aktører samhandler med andre mennesker og sammen danner man og utvikler man sannheter som man lever etter og handler etter (Raaheim, 2002). Om man tenker seg at samhandling mellom ulike profesjoner og tjenester blir en slik sosial norm og noe hovedparten av samfunnet/befolkningen tar for gitt, er det stor sannsynlighet for at man samhandler på tvers av ulike tjenester og profesjoner. Det kan også i stor grad tenkes at denne samhandlingen er god. I en slik kontekst er samhandling da noe som er historisk betinget og for medlemmene av Familiens Hus spesielt og befolkningen generelt blir samhandling på tvers av tjenester og profesjoner deres hverdag. Ved å se samhandling slik kan en se at samhandlingen og hovedintensjonene bak modellen Familiens Hus kan bli realisert. Familiens Hus er blitt en institusjonell organisasjon, hvor en har en institusjonell ledelse og handlingene skjer i stor grad automatisk og er ubevisste. I lys av et slikt perspektiv vil implementering av Familiens Hus ses i sammenheng med gjeldende tro og sosiale normer i samfunnet. Deretter kan en se at denne atferden og tro på samhandling som blir sett på som en sannhet, fører til at menneskene i organisasjonen handler etter den og lar den i stor grad sammenfalle med sine arbeidsrutiner og praksis. Resultatet av en sentral

føring og fokus er derfor at det på sikt kan bli et historisk fenomen, som igjen de ulike aktørene i organisasjonen vil handle etter og føle som en del av sin egen identitet eller organisasjonsidentitet. Å omdanne kommunale hjelpetjenester for barn og unge fra sektoriserte og fraskilte enheter til samordningsmodellen Familiens Hus kan ses på som et resultat av sentrale føringer og kommunenes institusjonelle omgivelser. Hvorvidt samhandling og viktigheten av dette er etablert som en sosial norm i vårt samfunn eller ligger som et bakteppe i de ansatte og ledere som arbeider i Familiens Hus, kan man ikke vite noe om i forkant av intervjuene mine. Med et slikt utgangspunkt vil derfor implementeringen av Familiens Hus i Askim kommune ikke forventes å medføre noen signifikante effekter på ansatte eller lederne. Dette grunnet at den faktiske atferden til de ansatte og lederne i stedet vil styres av handlingsrutiner som er etablerte og erfaringsbaserte rutiner for deres handlinger, i større grad enn en fysisk samordning og formelle strukturer om hvordan dette skal foregå og hvor mye. Dette vil jeg belyse ut fra begrepet institusjonell identitet og hvordan dette påvirker aktørens faktiske atferd under neste underoverskrift.

#### **Institusjonell identitet:**

Sett ut fra teorien om Familiens hus er det mye som tyder på at deres normsett i stor grad skal innebærer momenter som at dynamikken mellom medarbeiderne skal være god og medarbeiderne skal kunne føle en tilhørighet og tilknytning til konseptet og organisasjonen som helhet. Slik kan dette ses som en nedskreven og ønskelige identitet internt og eksternt ved Familiens Hus. Ved at institusjoner utvikler en egenverdi utover instrumentelle og effektmålrettede mål, vil de også ha en stor interesse i forhold til å passe på og ta vare på seg selv (Busch m.fl., 2007). Gjennom at Familiens hus sine medlemmer av ledere og ansatte opplever og handler etter den ønskede atferden og normene vil de tilslutt internalisere disse verdiene, noe som igjen fører til at de utvikler spesifikke karaktertrekk eller en identitet (Busch & Vanebo, 2007). Identiteten til Familiens Hus blir dermed preget av hva Familiens Hus står for og de momenter som verdsettes. Dette kommer til uttrykk gjennom hvordan ledere og ansatte handler, hvordan de er som personligheter, hvordan andre fortolker dem og hvem man ønsker å være. Ulike objektive vurderinger og formålstjeninger vil slik sett være mindre relevant i denne forbindelse.

#### **Forventning om at Familiens Hus sin struktur ikke har effekt på faktisk atferd – samhandling:**

Ut fra det institusjonelle organisasjonsperspektiv vil endring i større grad skje gjennom evolusjonære og naturlige utviklingsprosesser, enn intenderte og planlagte endringer. Ser en organisasjoner som naturlige systemer vil også endringen foregå mye mer langsomt og kan

ses på som organisasjoners sine strategier for å tilpasse seg eventuelle farer som truer. På denne måten kan organisasjoner søke ny balanse (Blindheim & Røvik, 2011). Sett i forhold til Familiens Hus i Askim vil forventinger om at organisasjonsstrukturen Familiens Hus skal medføre endringer i atferd hos ansatte og medarbeiderne, ikke fremkomme av undersøkelsen min. I tråd med institusjonell teori er forventet faktisk atferd mer rettet mot den institusjonelle identitet som er fremvokset i organisasjonen gjennom mer historisk- betingede rammer. I dette ligger det at organisasjonsmedlemmene i større grad vil handle etter tradisjonell organisasjonsidentitet som er utviklet i en mer tradisjonell kommunal organisering, selv om nye strukturer og retningslinjer er etablert ved opprettelse av Familiens Hus i Askim. Ser en Familiens Hus sine institusjonelle omgivelser som utgangspunkt, kan også omorganiseringen ses på som en mote eller oppskrift. Sett slikt forventer jeg at ny struktur gjennom Familiens Hus ikke vil gi effekter på den faktiske atferden i organisasjonen.

## **Kapittel 2; Metode:**

### **Problemstilling:**

*”Har implementering av Familiens Hus i Askim kommune ført til økt samhandling mellom de ulike tjenestene i kommunenes hjelpetjenester?”*

### **Innholdet i problemstillingen:**

Gjennom valg av problemstilling har jeg avgrenset fenomenet jeg vil studere og jeg har definert hvilke elementer i fenomenet jeg vil fokusere på. Den ferdige problemstillingen min vil da kunne gi meg svar på ”Hva- spørsmål”. I følge Blaikie (2010) søker ”hva spørsmål” beskrivelse av et fenomen eller en situasjon. Ved å se på problemstillingen om implementering av Familiens Hus i Askim kommune kan føre til økt samhandling, søker jeg slik sett en beskrivelse av dette fenomenet. Jeg er interessert i dokumentasjon som enten bygger opp om at om Askim kommunen implementerer Familiens Hus som en samhandlingsmodell for den kommunale hjelpesektor for barn og unge, vil dette føre til bedre samhandling mellom de ulike tjenestene. Dette vil igjen gi de ulike brukerne et bedre og mer helhetlig tilbud. Undersøkelsen av denne problemstillingen kan imidlertid også resultere i en implikasjon om at samhandlingen i hjelpesektoren blir dårligere enn tiltenkt ved en implementering. Uansett retning av resultatet er det beskrivelse av samhandling i Familiens Hus jeg ønsker å finne svar på. Når en skal konkretisere problemstillingen er det i

forskningsmetode vanlig å skille mellom fire elementer. Jeg velger å konkretisere min problemstilling da det letter den videre veien i forhold til å klargjøre forskningsdesign, finne ut hva jeg ønsker å undersøke og da det tydeliggjør hva jeg har valgt å definere bort (Jacobsen, 2003).

Variabler er det første elementet som benyttes i en klargjøring av problemstillingen og innebærer hva jeg ønsker å kartlegge i undersøkelsen (Jacobsen, 2003). I min problemstilling vil variabel 1 være om implementering av Familiens Hus i Askim kommune har ført til økt samhandling mellom ulike hjelpetjenester for barn og unge. Det andre elementet som er relevant i en konkretisering, er enheter, i form av de menneskene jeg ønsker å prate med i undersøkelsen (Jacobsen, 2003). I min oppgave vil enhetene være leder og ansatte i Familiens Hus i Askim kommune, der jeg konsentrerer meg om den polikliniske delen av tjenestene som er samlokaliserte. Neste element er verdier og går ut på hvilken atferd eller oppfatninger de individuelle enhetene har om det aktuelle temaet og hvilke svar de gir på temaene fra intervjuet (Jacobsen, 2003). Sett i forhold til variabel 1 vil verdien være leder og ansatte ved Familiens Hus i Askim sin opplevelse og oppfatning av samhandling og om den organisasjonsmessige endringen til Familiens Hus har lettet samhandlingen mellom de ulike hjelpetjenestene for barn og unge. Opplevelsen og oppfatningene til leder og de ansatte vil jeg i etterkant av undersøkelsen operasjonalisere og konkretisere, basert på svarene jeg mottar fra mine enheter. Dette vil jeg presentere og anvende i kapittel 3 og 4. Det siste viktige elementet i konkretisering av problemstillingen min er konteksten og omhandler situasjonen mine enheter befinner seg i (Jacobsen, 2003). Slik jeg tolker betydningen av konteksten vil det innebære alt det som omgir fenomenet, gir det mening og som betyr noe for dets fortolkning av seg selv. I min oppgave vil slik sett konteksten være leder og de ansattes arbeidsdag, rutiner og normer i forbindelse med organisasjonsstrukturen Familiens Hus i Askim kommune.

#### **Analyse av problemstillingen:**

Etter en konkretisering av problemstillingen min, går jeg videre til å vurdere om problemstillingen jeg har valgt søker beskrivelse av omfang eller forklaring og om den er lukket eller åpen. Ved å analysere disse aspektene ved problemstillingen min, legges føringer både i forhold til bestemmelser kring undersøkelsesopplegg jeg bør benytte i den videre undersøkelsen og hvilken metode som anses som mest hensiktsmessig å anvende for å samle inn empiri (Jacobsen, 2003). I spørsmålet om problemstillingen er forklarende eller

beskrivende forstår jeg det slik at den er beskrivende. Dette grunnet jeg har lite kunnskap om fenomenet samhandling i Familiens Hus i Askim kommune og i hvilken grad en omlegging av organisasjonsform fra mer tradisjonell kommunal organisering til Familiens Hus, vil føre til økt samhandling mellom de ulike hjelpetjenestene for barn og unge i kommunene. En beskrivende problemstilling vil slik sett kunne bidra til at jeg utvikler mer kunnskap kring fenomenet og jeg kan oppdage viktige faktorer om samhandling i Familiens Hus underveis. Videre tolker jeg det slik at jeg har en uklar problemstilling, da jeg har lite kunnskap på området i forkant av undersøkelsen. Jeg ønsker av den grunn en eksplorerende problemstilling som gjennom undersøkelsen og intervjuene kan ta meg med på en oppdagelsesreise der jeg søker etter ny og mer grunnleggende kunnskap om samhandling i familiens Hus (Jacobsen, 2003). Mitt mål med undersøkelsen er at jeg skal tilegne meg en forståelse av hvordan leder og ansatte i Familiens Hus i Askim kommune opplever samhandling på tvers av ulike hjelpetjenester og profesjoner og lære mer om hvordan implementeringen kan muliggjøre eller eventuelt utfordre samhandlingen. Når jeg nå skal forske på dette fenomenet, har jeg også foretatt et valg i forhold til hvilken forskningsstrategi jeg ønsker å benytte meg av. I denne undersøkelsen blir den abduktive forskningsstrategi mest hensiktsmessig. Dette er en forskningsstrategi som i stor grad skiller seg fra induktiv, deduktiv og retroduktive forskningsstrategier, ved at den abduktive tar utgangspunkt i å undersøke den sosiale verden til de sosiale aktørene (Blaikie, 2010). I mitt forskningsprosjekt kommer dette til uttrykk ved at jeg vil ha tak i enhetenes tause kunnskap. Det er det bakenforliggende i organisasjonen kring samhandling jeg ønsker kunnskap om. Jeg vil derfor ta et dykk i mine enheters virkelighetsoppfattning, få tak i deres måte og tolke og gi mening til den sosiale verden de lever i, som i dette prosjektet er arbeidsplassen deres. Denne vireligheten som jeg ønsker innblikk i, ligger innebygget i språket deres og jeg som forsker må gjennom undersøkelsen tre inn i enhetenes sfære for å kunne oppdage og forstå holdningene, motivene og meningene som ligger til grunn for deres sosiale aktiviteter. Sett i et slikt perspektiv vil jeg besvare problemstillingen min gjennom forståelse og beskrivelse av aktørenes egne uttalelser, snarere enn å forklare dem.

### **Forskningsdesign:**

Når man skal undersøke samfunnsvitenskapelige fenomen, er det i hovedsak to hovedformer for metodisk fremgangsmåte. Dette er kvalitativ og kvantitativ metode. Gjennom min foregående analyse av problemstillingen, ble det avdekket at jeg har en beskrivende og eksplorerende problemstilling, der jeg ønsker mer kunnskap og forståelse av virkningene av en organisasjonsendring til Familiens Hus i Askim kommune og om dette fører til økt samhandling mellom hjelpetjenestene. I forkant av undersøkelsen er kategoriene og svaralternativene ukjente og jeg ser det som naturlig å velge et åpent og fleksibelt forskningsdesign som legger få føringer på mine enheter. På bakgrunn av dette velger jeg å benytte meg av et kvalitativt forskningsdesign i min undersøkelse, da en slik tilnærming åpner for det uventede og ukjente (Jacobsen, 2003). Gjennom en kvalitativ tilnærming kan undersøkelsen gi meg tilgang til de individuelle forståelser, oppfatninger og opplevelser enhetene besitter, noe som kan bidra til at jeg får et detaljert og nyansert bildet av fenomenet. Slik sett kan jeg avdekke leder og ansatte ved Familiens Hus i Askim kommune sine meninger og deres forståelse av den spesifikke sammenhengen mellom Familiens Hus som samhandlingsmodell og samlokalisering på tvers av ulike hjelpetjenester for barn og unge i kommunen. Dette krever at jeg kun foretar meg et lite antall enheter og at jeg går i dybden på fenomenet. Gjennom dette vil det også være naturlig at jeg velger et intensivt design, hvor målet er å få frem detaljer, nyanserbarhet og et helhetlig bildet av fenomenet mitt (Jacobsen, 2003).

### **Casestudier:**

Ved å velge intensivt design kan jeg i forlengelsen av dette enten velge små-n-studier eller casestudie (Jacobsen, 2003). I denne undersøkelsen velger jeg casestudie, grunnet fokus på det enkelte tilfellet og da studien vektlegger at det dreier seg om et eller få tilfeller som kan gjøres tilgjenstand for en inngående studie (Yin, 2009). Ser en Yin sin definisjon av casestudie som understreker at det er en empirisk undersøkelse som både går på innsiden av et samfunnsfenomens virkelighetsoppfatning og i dybden på det (Yin, 2009), sammenfaller dette med de mål jeg har for min undersøkelse. Dette grunnet jeg ønsker å komme på innsiden av Familiens Hus i Askim kommune, som kan ses på som et samtidfenomen. Samtidig ønsker jeg å beskrive samhandling på tvers av ulike hjelpetjenester gjennom beskrivelse og forståelse fra de ulike enhetene mine. Når man tar i bruk casestudie kan man bruke det man kan av kilder som bevis i forskningen og styrken ved en slik studie er dens multiple bevis. Dokumenter, intervjuer, observasjoner og artefakter kan inngå. Dette samsvarer godt med en datainnsamlingsprosess der en har nær kontakt med begivenhetene og enhetene og en kan få



informasjon om innlevelse, holdninger og detaljer som hver enkelt enhet besitter, samt den kollektive bevisstheten omkring dette. Likevel ser jeg begrensninger i forhold til å bare bruke enhetene min som grunnlag for empirien jeg ønsker å benytte. For det første har jeg lite kunnskap om fenomenet, noe som tilsier at jeg ønsker å få innblikk i dokumenter og skriftlige materialer som kan beskrive grunner for omlegging, metode kommunen har brukt for å implementere endringen, samt evalueringer som eventuelt har kommet i ettertid av endringen til Familiens Hus i Askim kommune. Videre kan begrunnelse for valg av flere kilder for empiri argumenteres ut fra hensyn til at Familiens Hus har vært et svært omdiskutert tema i offentlige debatter og politikk. Familiens Hus har av flere vært kritisert og fremholdt som en organisasjon med mange utskiftninger og dårlig arbeidsmiljø. Gjennom dette kan det tenkes at ansatte fra ulike Familiens Hus likevel ønsker å fremstille fenomenet i et godt lys og reklamere for at flere skal implementere en slik ordening (Hognaland, I. og Magnus, P.C., 2011). Selv om jeg da ønsker forståelse og beskrive samhandlingen i Familiens Hus i Askim kommune, med fokus på om denne har økt etter organisasjonsendringen, vil jeg likevel holde dette opp mot ulike tellere jeg mottar fra dokumentasjon fra leder og andre relevante skriftlige datamaterialer jeg får tilgang til. For å beskrive og forstå samhandlingen i Familiens hus og om endring til denne organisasjonsformen har ført til økt samhandling mellom de ulike hjelpetjenestene for barn og unge i Askim kommune, der betingelsene er preget av uklare grenser mellom fenomenet jeg undersøker og sammenhengen det inngår i og da jeg har liten kontroll med variablene, ser jeg casestudiet som hensiktsmessig å benytte meg av i denne undersøkelsen. Som kildegrunnlag for min empiriske fremstilling har jeg valgt å basere undersøkelsen min på to typer datamateriell. For det første vil jeg ha muntlige intervju med leder og ansatte i Familiens Hus i Askim kommune. For det andre ønsker jeg å benytte meg av skriftlige materiale om omleggingsprosessen som Askim kommune gjennomførte og argumentene de hadde for å gjøre dette.

### ***Intervju:***

I min undersøkelse har jeg valgt å benytte meg av intervju som en kilde til empiri som kan gi svar på problemstillingen om implementering av Familiens Hus i Askim kommune fører til økt samhandling mellom de ulike hjelpetjenestene for barn og unge. Det finnes ulike typer og kategoriseringer av intervjuer, som blant annet individuelt og åpent intervju, gruppeintervju, ulike grad av strukturering og intervjuer i forhold til hvilken informasjon en er ute etter. Intervjuer egner seg godt når det er få enheter som skal studeres og når man er interessert i det hvert enkelt individ sier (Jacobsen, 2010). Videre har det også klare styrker om en er på jakt

etter aktørers fortolkning og mening til et fenomen, når en ønsker kunnskap, saksopplysninger og informasjon og når man som forsker ønsker å kvalitetssikre egne tolkninger. Imidlertid kan slike intervjuer være tidkrevende og man innhenter store mengder med datamateriale (Jacobsen, 2010). Sett i forhold til min oppgave, ser jeg det som hensiktsmessig å gjøre bruk av det individuelle, åpne intervjuet. Dette grunnet jeg har få enheter og jeg ønsker å komme på innsiden av deres tanker, motiver og fortolkninger av hvordan samhandling på tvers av ulike hjelpetjenester i Familiens Hus fungerer. Gjennom åpne, individuelle intervjuer vil jeg og informant snakke sammen og ha en dialog kring samhandling i Familiens Hus og jeg får en mulighet til å få frem de enkeltes fortolkning og følelser til dette fenomenet. Mine intervju vil foregå ansikt-til ansikt. Dette innebærer at undersøkelsen blir mer tidskrevende og kostbar enn den i utgangspunktet hadde trengt å bli. Likevel mener jeg at styrkene ved et ansikts til ansikts intervju ved at det i større grad etableres et fortrolig klima rundt intervjuer og informant, og muligheten til å danne relasjon som igjen gjøre det enklere å åpne seg og dele tanker, er for store til å overse. Samtidig vil jeg også gjennom ansikt til ansikt intervju kunne observere informanten og være delaktig i en non-verbal kommunikasjon. En slik non verbal kommunikasjon kan på mange måter enten understreke det som informanten sier eller avsløre dens egentlige meninger og holdninger. Likevel ser jeg det som viktig at jeg er bevisst på min rolle under intervjuene og den såkalte intervju effekten, da dette kan påvirke mine informanternes uttalelser og grad av hva de vil dele med meg (Jacobsen, 2010). De ord, setninger og fortellinger som informantene deler med meg, vil da videre dannet datagrunnlaget mitt. I forhold til selve intervjusituasjonen er begrepsvaliditet og kriterievaliditet svært relevant. Begrepsvaliditet handler om hvordan utvalget er trukket og om informantene mine vil svare på spørsmålene som stilles i forskningen min (Skog, 2010). Klarer jeg å operasjonalisere det som jeg ønsker å få målt på en pålitelig og adekvat måte? Også kriterievaliditet er viktig i henhold til intervjuet. Kan en stole på det man blir fortalt? Hva betyr å stole på i denne sammenheng? Informanter kan gjennom intervjuer blant annet tilbakeholde informasjon, vinkle sine uttalelser i ulike retninger eller de kan lyve. For å sikre seg validitet i empirien er det derfor viktig å reflektere over spørsmålene en stiller, om de bør stilles annerledes og hvilket miljø man samler inn empirien i. Selv om en aldri kan unngå en viss grad av forstyrrelser i naturlige situasjoner, kan man minimere disse ved å være dem bevisst og reflektert (Jacobsen, 2010).

***Skriftlig materiale:***

Jeg har også valgt å benytte meg av skriftlig materiale som er utarbeidet i forbindelse med forsøksprosjektet fra som ble startet i 2002. Materialet består av planleggingen for implementeringen og hvordan kommunene gikk frem i dette arbeidet. Videre benytter jeg meg av materiale som er utarbeidet i ettertid av endringen som inneholder videre utarbeidelser, forbedringsområder og en undersøkelse av samhandling i Familiens hus som er gjort av Forebyggingsenheten ved RBUP-Nord, ved Frode Adolfsen og Monica Martinussen. I denne undersøkelsen ble også Askim kommune brukt som del av informanter. Jeg har også fått tilgang på materiale som er utarbeidet av ledelsesgruppen ved Familiens Hus i Askim kommune. Dette er blant annet kulturplakat, ny ansattmappe og begrepsordliste. Ved å inkludere slik skriftlig materiale i min undersøkelse, kan jeg få et mer helhetlig bilde av prosessen som pågikk rundt implementeringen av Familiens Hus i Askim kommune og ta del i tankene omkring deres behov for endring og tanker som er kommet i etterkant av endring. Slik jeg ser det er kanskje dette spesielt viktig i forhold til at mange av mine informanter ikke var ansatt ved hjelpetjenestene for barn og unge i Askim kommune under omorganiseringen. Dette begrunnes ytterligere i valg av informanter.

Jeg har også benyttet meg av tellere som er kommet frem gjennom samtaler med leder av Familiens Hus og offentlige dokumenter som er relevante for implementering av Familiens Hus, både i forkant av en endring, underveis og i etterkant.

Jeg ser likevel begrensninger ved å gjøre bruk av skriftlig materiale generelt, da materialet er laget ut fra et annet hensyn enn det jeg er ute etter å studere. Slik sett vil materialet ha en systematisk skjev tilnærming til samhandling i Familiens hus. Ser en for eksempel undersøkelsen som er gjort fra Forebyggingsenheten ved RBUP-Nord er dette materialet sitt egentlige formål og bygge opp under Familiens hus som samhandlingsenhet og er laget for å reklamere for denne modellen. Slik jeg ser det har jeg ved å bruke et mangfold av kilder, eliminert bort mye av disse skjevhetene i min undersøkelse, selv om jeg ser det som viktig å likevel ta høyde for dem.

### **Valg av virksomhet – kommune:**

Undersøkelsen i denne oppgaven er basert på Familiens Hus i Askim kommune. I prosessen med å komme i kontakt med kommuner som har implementert Familiens Hus i den organisasjonsform jeg ønsker å ha fokus på, møtte jeg imidlertid på en del hindringer og Askim kommune var ikke førstevalget mitt. Opprinnelig var tanken å basere oppgaven på Familiens Hus i Øygard kommune. Dette ble ikke mulig, da organisasjonen stod ovenfor store utfordringer i henhold til massiv kritikk, oppsigelser og interne konflikter som ble offentliggjorte. Neste kommune som ble aktuell var Osterøy kommune og datoer for intervjuer og observasjoner ble avtalt. Noen uker før jeg skulle sitte i gang med intervjuingen, fikk jeg en beklagelig nyhet om at Familiens Hus i Osterøy kommune måtte trekke seg, grunnet mye fravær av ansatte og da leder selv var blitt sykemeldt på ubestemt tidspunkt. Igjen startet min jakt på en ny kommune som hadde organisert sitt Familiens Hus ut fra beskrivelsene i innledningen. Valget falt da på Askim kommune og det er denne kommunen jeg har basert min undersøkelse på. Kriteriene jeg hadde satt i forkant av kontakt med et spesifikt Familiens Hus var at organiseringsformen skulle være som Familiens Hus opprinnelig er tiltenkt i henhold til litteraturen. Som jeg skrev innledningsvis er det i etterkant av forsøksprosjektet blitt dannet mange Familiens Hus, men det foreligger likevel store variasjoner og individuelle tilpasninger av hvordan de er organisert. Det viktige for meg var at mitt case var i tråd med forsøksprosjektets kriterier, noe som Askim kommune hadde implementert. Som andre kriteriet jeg fremholdt som viktig for undersøkelsen min og valg av case, var at leder og de ansatte som jobbet der hadde jobbet der lenge nok til å være med på overgangen fra den gamle organiseringsformen til Familiens Hus. Dette viste seg imidlertid som vanskelig og medførte at jeg måtte ta kriteriet bort om jeg i det hele tatt skulle få til noen undersøkelse av om etablering av Familiens Hus hadde ført til økt samhandling. I samtlige kommuner jeg har vært i kontakt med angående implementering av Familiens Hus, har det vist seg å være store utskiftninger og det er ingen av lederne som var ansatt i kommunens hjelpetjenester for barn og unge før overgangen. Dette viste seg også blant de ansatte. Askim var likevel et unntak i forhold til ansatte, da leder informerte om at 4 medarbeidere, inkludert henne selv, hadde jobbet i kommunens hjelpetjenester for barn og unge forut for organisasjonsendringen. Også i forhold til virksomhetsleder var Askim et unntak, da nåværende virksomhetsleder hadde vært ansatt i kommunen siden 2004, vært med i prosessen fra beslutning til nå og er enda virksomhetsleder for Familiens Hus. Ser man disse implikasjonene i lys av føringer i den generelle helse- og omsorgstjenesten i Norge, kan en se fra Norges offentlige utredninger, nr. 13 om kvinners sykefravær, viser Helse- og

omsorgsdepartementet (2010) til at kvinner har i 2010 60 % høyere sykefravær enn menn. Videre viser denne utredningen at det har vært en stor økning i sykefraværet i sektorer som omhandler helse- og sosialtjenester, sammenlignet med tall fra samlende sykefravær i Norge. Analyser som har blitt gjennomført i sammenheng med dette utredningsarbeidet, impliserer at grunner til dette, er at helse- og omsorgssektoren er et kvinnedominerende yrke og da denne sektoren står ovenfor spesielle utfordringer som blant annet stor pasientkontakt og store krav i sammenheng med lavere grad av kontroll (Helse- og omsorgsdepartementet, 2010). Med et slikt utgangspunkt kan en da i sterkere grad bygge opp omkring argumenter for å slippe kriteriet i undersøkelsen min som tilsier at alle ansatte i Familiens hus skulle være ansatt under omleggingen. Jeg var likevel heldig å få intervjuer 4 stykker som hadde dette, mens de resterende ble ansatt på et senere tidspunkt.

### **Valg av informanter:**

I denne undersøkelsen hadde jeg samtaler med 8 ansatte ved Familiens Hus i Askim, inkludert leder selv. Før jeg kunne starte de formelle intervjuene, hadde jeg telefonsamtaler med leder. I samtale med leder informerte jeg henne om mine ønsker i forhold til dokumentasjon om ulike tellere og at jeg ønsket intervjuer med ansatte som hadde vært med under endring av de kommunale hjelpetjenestene for barn og unger. Jeg formidlet også at jeg ønsket å intervjuer en ansatt fra hvert tjenestetilbud i organisasjonen, spesifikt den polikliniske delen som er samlokalisert. Virksomhetsleder Inger Fjeld informerte om at det var 4 ansatte som hadde vært ansatt på dette tidspunkt. De resterende er ansatt ved senere tidspunkt. Virksomhetsleder plukket deretter ut de resterende informanter, hovedsakelig basert på hvem som var tilgjengelig på kontorene dagene jeg skulle være tilstedet. Det opprinnelige utvalget av intervjuinformanter ble da leder av Familiens Hus, en ansatt fra barneverntjenesten, en ansatt ved PPT tjenesten, en ansatt ved helsestasjonen, en kommunepsykolog, en fagutviklingsleder, en ansatt fra psykososialt team og en ansatt fra ergo/fysio team. Mine informanter er slikt dette tatt ut fra et bekvemmelighetsutvalg og innebærer at informantene er valgt etter de som er lettest å få tak i (Jacobsen, 2010). Selv om denne utvalgsmetoden ble den rette for meg nå, er det likevel knyttet en del svakheter ved utvelgelse av denne karakter. Ved bekvemmelighetsutvalg har man ikke oversikt over de informantene en mister av de resterende ansatte (Jacobsen, 2010). I min undersøkelse har jeg satt noen kriterier for informanter og ut over dette var det virksomhetsleder som stod for utvelgelsen. Dette muliggjør at jeg kan ha oversett eller mistet en informant som eventuelt kunne hatt mest å si

av de ansatte eller som for eksempel hadde et mer konfliktfylt forhold til organisasjonsendringen enn andre.

### **Praktisk gjennomføring av intervjuene:**

I den første samtalen informerte jeg kort om min undersøkelse og spurte om Familiens Hus i Askim kommune ville stille som informanter. I den andre samtalen avtalte vi nærmere tid, sted og praktiske faktorer for min ankomst og intervjuene. Jeg hadde også kontakt med virksomhetsleder via mail i denne perioden, der jeg blant annet sendte henne informasjonsskriv og samtykkeerklæring. For at jeg skulle få gjennomføre mine intervjuer, reiste jeg til Familiens Hus i Askim kommune og overnattet der i tre dager. I intervjuet med virksomhetsleder beskrev hun organisasjonen, historikk og viktige momenter i omorganiseringen. Jeg fikk også en god del stoff på dette møtet i form av en bok der Familiens Hus i Askim var skrevet om, en artikkel om organiseringen og ulike politiske dokumenter. Jeg fikk også utdelt en mappe som alle nyansatte får. Denne mappen inneholdt det faglige fundamentet denne organisasjonen bygger på og en begrepsordliste som virksomhetsleder har laget. Virksomhetsleder informerte deretter om omleggingen til Familiens Hus og hvordan kommunen hadde gått frem for å få dette til.

### **Dataanalyse:**

I etterkant av intervjuene skrev jeg samtalene ned ordrett og om det oppstod refleksjoner underveis, både i forbindelse med intervjuene og min tilstedeværelse og inntrykk av organisasjonen og atmosfæren som var tilstede, skrev jeg ned disse omgående. De ansatte jeg intervjuet ønsket alle å være anonyme. Dette grunnet skepsis og ubehageligheter om svarene de gav, kunne rettes tilbake til dem personlig. I min presentasjon og drøfting av funn vil jeg derfor anonymisere informasjonen jeg får fra dem. Virksomhetsleder er ikke anonym og vil bli omtalt ved navn i presentasjon og drøfting av funn.

### **Utfordringer i forskningsprosessen:**

Når man skal gjennomføre en undersøkelse er det ofte man som forsker står ovenfor eller møter noen utfordringer på veien (Jacobsen, 2010). Min undersøkelse er intet unntak i denne sammenheng. Den første utfordringen min møtte jeg i starten da jeg skulle finne case. Jeg hadde på forhånd av undersøkelsen lite kunnskap om konseptet Familiens Hus og den kunnskapen jeg hadde var tilegnet gjennom et kurs som ble holdt av forkjempere for dette. Da jeg skulle velge case, viste det seg imidlertid at konseptet var omdiskutert og mange av organisasjonen hadde store utfordringer knytt til samhandling, utstøting og arbeidsmiljø, deriblant mange utskiftninger og sykemeldinger. Dette medførte at det både ble vanskelig å

få tak i et passende case og at kriteriet for informantene i forhold til at de skulle være ansatt i hjelpetjenesten i forkant av implementeringen, måtte vike. Videre kom også denne problematikken godt til syne på forespørsel om et for-intervju med fylkesmannen. Etter to telefonsamtaler med fylkesmann Eirik Lyssand og hans jurist Marit, fikk jeg avtalt tid og sted for samtale. Senere samme dag fikk jeg imidlertid ny telefon med beskjed om at de ved nærmere konsultasjon med sin overmann, ikke kunne gjennomføre intervjuet. Dette var begrunnet i at de måtte være forsiktige å uttale seg om forhold kring Familiens Hus og kunne av den grunn ikke la seg intervjuet. Den neste utfordringen jeg støtte på var å få koordinert intervju med leder og ansatte i Askim. Profesjonene som arbeider i Familiens Hus i Askim er svært travle og avtaleboken deres er fylt ut et halvt år i forveien. Dette medførte at intervjuene ble foretatt mye senere i prosessen en tiltenkt.

### **Kritisk refleksjon av metode:**

Viktigheten av kritisk refleksjon kring metoden er viktig og kan henføres i begrepene validitet og reliabilitet. Førstnevnte handler om gyldighet, mens andrenevnte dreier seg om empirien en har samlet inn er pålitelig (Jacobsen, 2010). I valget mellom kvantitativ eller kvalitativ metode kan det sies at man tar et valg mellom relevans og generaliserbarhet (Jacobsen, 2010). Jeg valgte av problemstillingens fokus å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, noe som innebærer at jeg ser relevansen som hovedfokus i stedet for generaliserbarheten. Med dette menes at en svakhet ved min studie er at det er vanskelig å konkludere med noe utover populasjonen min som er Familiens Hus i Askim. Den eksterne gyldigheten er da svak. Videre er også den kvalitative metoden kritisert for å innta et for subjektiv og spesifikt perspektiv og enkelte motstandere til metoden hevder det ikke er mulig å gjenskape undersøkelsen som helhet. Slik jeg ser det er den subjektive opplevelse i denne undersøkelsen viktig. Det er de ansatte og leder som har den grunnleggende forståelse og oppfatning av hvordan det er å arbeide i Familiens hus og gjennom dette samhandle og bygge en organisasjonsidentitet sammen. Det er disse følelsene og opplevelsene jeg i hovedsak vil bygge undersøkelsen rundt. Slikt sett var den kvalitative metoden best egnet i denne oppgave. Ved at jeg benytter en kvalitativ undersøkelse vil det slik sett komme frem relevant data, jeg tar hensyn til konteksten og hver enkelt enhet. Dette medfører at den interne gyldigheten er høy. Jeg ser imidlertid det positive aspektet ved en eventuell triangulering eller kombinerings av både kvalitativ og kvantitativ, da gjennom for eksempel standardiserte spørreskjemaer til flere ledere og ansatte i ulike Familiens Hus kunne bidratt til større muligheter for å kunne generaliserer resultatet mitt til å gjelde større deler av Norges kommuner og hjelpetjenester

for barn og unge. Likevel ser jeg undersøkelsen min som en implikasjon for videre forskning på området samhandling mellom hjelpetjenester for barn og unge i kommunene, da dette er et viktig aspekt ved å kunne tilby helhetlige og omfattende hjelp til deres brukere. Ser man spørsmål om subjektivitet ut fra Blaikes (2010) sine ulike forskerroller en kan innta i et forskningsprosjekt er min forskerrolle i større grad knyttet til trofast reporter, formidler av språk, reflekterende partner og dialogisk tilrettelegger enn en distansert eller empatisk observatør. Det som er felles for disse rollene er at en ser viktigheten av det subjektive og anerkjenner at om man inntak en objektiv holdning kan medføre at man overser viktige elementer omkring fenomenet en studerer. Ved å ta utgangspunkt i det subjektive kan man i større grad forstå meningen bak det informantene forteller, mener og opplever. Det viktige i dette er at man er reflekter i sin rolle, det faktum at det i et forskningsprosjekt alltid vil oppstå en eller annen form for sosial interaksjon mellom meg som forsker og informant og viktigheten av at dette samspillet er med på å påvirke ens forskningsprosjekt (Blaikie, 2010 ). Jeg har videre valgt casestudie for å belyse problemstillingen. Kritikken kring casestudie er igjen at det ikke åpner opp for statistisk generalisering. En opererer ikke med tall og statistikker, men benytter seg i stedet av en mer analytisk generalisering (Yin, 2009). I dette ligger det at resultater som fremkommer i undersøkelsen min kan svekke eller styrke tidligere etablerte teoretiske sammenhenger som er kommet frem til i ulike empiriske studier. Igjen ser jeg styrken ved min studie i forhold til at en kan etablere et annet syn eller annen forståelse for hva som kan bidra til å danne samhandling mellom ulike hjelpetjenester for barn og unge i kommuner. og i følge Blaikie (2010) kan forskningsdesignet ses på som en kilde til validitet og reliabilitet. Dette ut fra graden av eksplisittitet og sammenhengen det er mellom valg man tar og de ontologiske forutsetningene (Blaike, 2010 ). I litteraturen er validitet knytt til intervjuer, et omdiskutert tema (Jacobsen, 2010).

### **Kapittel 3; Beskrivelse av caset Familiens Hus i Askim:**

#### **Innledning:**

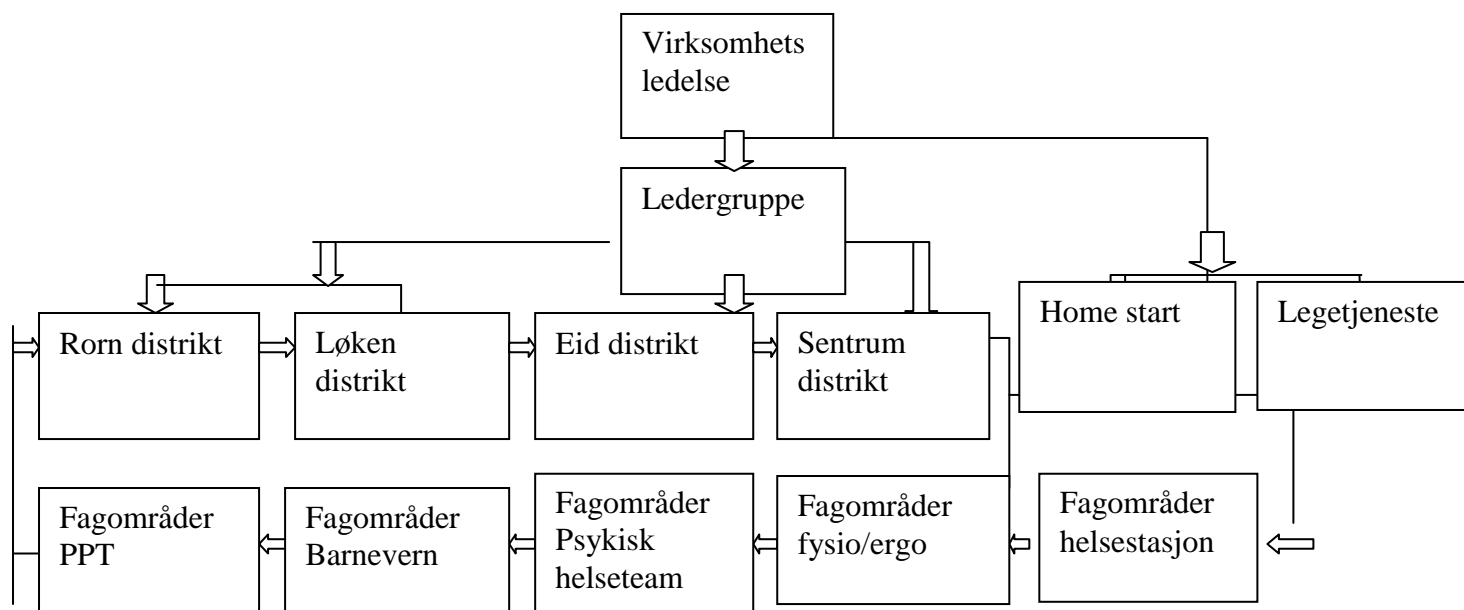
Jeg vil i dette kapittelet beskrive caset som denne avhandlingen baserer seg på; Familiens Hus i Askim. Jeg baserer min beskrivelse på tilgjengelig informasjon i boken Stolte kommuner i Norge (2010) og ved innsamling av opplysninger og samtaler fra virksomhetsleder av Familiens Hus, Inger Fjeld. Jeg vil også gjennom dette kapittelet presentere relevante funn fra mine intervjuer av leder og medarbeidere i Familiens Hus i Askim. Funnene blir videre utdypet i drøftingskapittelet.



### **Familiens Hus i Askim:**

Familiens Hus i Askim er en kommunal organisering av hjelpetjenestene i Askim kommune og tar utgangspunkt i den familiesentrerte modellen Familiens Hus. Familiens Hus i Askim ble i 2005 opprettet som et tiltak for å bedre samarbeidet mellom tjenestene for barn og unge. Omorganiseringen ble vedtatt på politisk nivå der en gjennom å samle hjelpetjenestene for barn og unge under en paraply, skulle kunne gi et bedre og helhetlig tilbud til kommunens brukere. Grunnlaget for nytenkningen var at det ble observert et dårlig samarbeid mellom hjelpetjenestene i kommunen, spesielt mellom barnevernstjenesten og de andre hjelpetjenestene. Dette tror Fjeld kan komme av at de andre samarbeidende instansene tradisjonelt satt med en opplevelse av at barnevernet som instans var lite tilgjengelig og lukket. Den kommunale organiseringen ble derfor dramatisk endret fra en mer tradisjonell oppbygging og strukturering av kommunens hjelpetjenester for barn og unge, til Familiens Hus. I Norges offentlige utredninger, nr.3, om en sammenhengende helsetjeneste viser Helse- og omsorgsdepartementet (2005) at en mer tradisjonell organisering av kommunale tjenester er linjeorganisasjoner. Dette innebærer at det i stor grad er skarpe skiller mellom de ulike divisjonene, tjenestene og avdelingene. Helse- og omsorgsdepartementet (2005) framhever videre at en slik inndeling kan gi utslag for ulike utfordringer og problemer i forhold til prosesser knyttet til saksbehandling, da denne ofte tar lang tid, skal innom mange mellomledd, innebærer kontakt med flere fagpersoner i form av mange gjentakelser og unødvendige utspøringer. En slik lang og komplisert saksgang er spesielt rettet mot brukere eller pasienter med flere og/eller uklare behov (Helse- og omsorgsdepartementet, 2005). Askim kommune valgte i stedet for en slik tradisjonell linjeorganisasjon og implementere Familiens Hus som samhandlings- og samlokaliseringsmodell for kommunens hjelpetjenester for barn og unge i 2005. Dette medførte at kommunen valgte en annen organisering som vises under i organisasjonskartet for Askim kommune.

Modell av organiseringskart for Familiens Hus i Askim kommune:



I dag rommer Familiens Hus tjenestene; PPT, barnevern, helsesøstertjenesten, psykisk helseteam og rus, fysioterapi- og ergoterapitjenester, legetjenester, Familiegruppe, Home start og åpen barnehage. I tillegg til dette har Familiens Hus i Askim bolig tjenester og dagsenter for vanskelighetsstilte og mennesker med funksjonshemminger. Disse to tjenestene og åpen barnehage, er lokalisert andre steder i kommunen. Dette utgjør til sammen en ansattgruppe på 140 ansatte, fordelt på 90 årsverk. Rent poliklinisk som er samlokalisert i huset er det 55 årsverk. Tilhørende til hver tjeneste, finnes det også en fagleder for de ulike tjenestene. Målet til denne organiseringen er som jeg skrev innledningsvis å bedre samarbeid, men også gi brukerne et helhetlig og koordinert tilbud som skal føre til at dem i større grad skal mestre eget liv. For å sikre samhandling og tverrfaglig samarbeid har Askim gått bort fra at de ulike ansatte selv skal vurdere når det er behov eller lurt for samarbeid mellom ulike tjenester. I stedet er det behovet brukeren sitter med som er styrende, en fyller på med kompetanse ettersom en ser det trengs og dette gjøres og diskuteres i en samarbeidende arbeidsform. (Isbrekken, 2010). Askim kommune har også dradd organiseringen lengre enn det har vært skissert i forsøksprosjektene, ved at de i tillegg til å samle tjenestene for barn og unge også tenker ut fra et større perspektiv. Kommunen samler hele familien og retter seg også mot mennesker med fysiske og psykiske vansker og utfordringer. Så langt som Fjeld har informasjon om, er det ingen kommuner som har lagt utgangspunktet for en så stor og omfattende felles virksomhet som Askim kommune har lagt opp til (Isbrekken, 2010).

### **Implementering av Familiens Hus:**

Familiens hus i Askim startet opp 01.01.2005 og gjennom implementeringsprosessen har fokuset vært å ha en helhetlig ledelse. Dette begrunner Fjeld ut fra viktigheten av å tro på det samme og skape et fellesskap mellom dem. Hun sier at om dette ikke fungerer i ledelsesgruppen, vil det heller ikke fungere videre ned i organisasjonen. Videre har det også vært viktig å skape tilhørighet mellom medarbeiderne, der denne tilhørigheten skal fungere som fundamentet deres. Gjennom at medarbeiderne har en felles forståelse og utvikler felles holdninger, vil dette lette arbeidet med samhandling på tvers av tjenestene. Familiens Hus i Askim vektlegger en reflekterende og undersøkende holdning som en del av sitt verdigrunnlag, formidler Fjeld. Ved at medarbeiderne og de enkelte lederne ved tjenestene skulle arbeide sammen og samhandle kring brukerne, ble det også viktig for virksomhetsleder at medarbeiderne i Familiens hus ble kjent med hverandre og den fagkompetansen den enkelte enhet og medarbeider satt på. Gjennom å bli kjent, vokser det også frem en trygghet og sikkerhet på seg selv. Dette fører videre med seg en selvsikkerhet og reflektert holdning omkring hva du som enkeltindivid kan bidra med og hva en trenger at andre bidra med. Ikke minst er dette viktig i forhold til holdninger til andre medarbeidere og posisjoner. Fjeld formidler at organisasjonen som helhet vektlegger og bygger på systemiske prinsipper i deres arbeid. Arbeid med å organisere og tilrettelegge for tverrfaglige team – dette ble gjort ved at en inndelte alle medarbeiderne i 4 ulike soneteam som bestod av tverrfaglighet. I disse teamene skulle enkeltsaker drøftes, analyseres og en skulle gjennom et tverrfaglig perspektiv komme frem til gode tiltak for hver enkelt bruker. Organiseringen av familiens hus er ikke fastlåst og det blir fremhevet verdien av at organisering er oppgavefokuseret. Med dette menes at det er brukerens behov som legger grunnlaget for hvilken kompetanse som trengs innad i huset, for deretter å reflektere og beslutte hvilken organisering som trengs for hver enkeltsak. Inger Fjeld sier:

*”Et helhetlig fokus er viktig, da helheten større enn og noe mer enn delene. ”*

Fjeld uttrykker at prosessen med implementering av Familiens Hus ikke har vært en lineær og enkel prosess. Det har vært mange tilbakeblikk og ulike former for konflikter og problemstillinger. Likevel ser hun i dag at organisasjonen har opprettet mye og er kommet langt i endringsarbeidet rundt implementeringen av Familiens Hus. I følge Fjeld kan suksessen for dette endringsarbeidet i stor grad karakteriseres gjennom ulike kategorier som organisasjonen har hatt fokus på gjennom hele prosessen og som fremdeles står svært høyt og

blir arbeidet med. Mange av disse kategoriene blir også fremhevet gjennom mine intervjuer som viktige i forhold til samhandling og tverrfaglig samarbeid. Dette er kategoriene ledelse og lederteam, systematisk tilnærming og erfaringsbasert læring, felles fundament og forankring, organisasjonskultur og tidsaspekt. I tillegg til disse kategoriene blir også samlokalisering fremhevet som viktig, i likhet med rutiner og strukturer for samhandling i praksis. Jeg tolker disse kategoriene som sentrale funn i min undersøkelse.

### **Ledelse og lederteam:**

Den første kategorien er ledelse og arbeid med ledelsesgruppen blir omtalt som en viktig og prioritert målsetning. Som Inger Fjeld sier: Når ledergruppen skulle starte opp var det viktig at de ulike menneskene i gruppen ble kjent med hverandre og en måtte avklare forventinger en hadde til organiseringen og konseptet Familiens Hus. Spørsmål som ble tatt opp og reflektert rundt var blant annet hvilken ledergruppe skal vi være, hvordan vil vi bli oppfattet og hva har den enkelte med seg inn i gruppen av holdninger, erfaringer og kompetanse. I tillegg til å bli kjent og avklare ståsted, var det også viktig for ledergruppen og danne et felles fundament i forhold til fagforståelse. I dag består lederteamet av virksomhetsleder og de ulike faglederne innenfor Familiens Hus. Gruppen karakteriseres som svært oppgavestyrte og tydelige. Dette kommer blant annet til syne gjennom tydelige oppgaver og prioriteringer som de ansatte blir informert om og ved at ene målområdet for organisasjonen er å videreutvikle ledergruppen til en samlet ledelse. Det fremheves som viktig at ledergruppen utvikler faglig autonomi både internt og eksternt. Dette kommer blant annet til uttrykk i samtale med Fjeld og andre ansatte. Samtlige av medarbeiderne jeg intervjuet karakteriserte ledelsen som tydelig og at beslutninger ble tatt på toppen. Informant sier:

*”Vi har hatt en veldig tydelig ledelse i Askim Vi har hatt en leder som nok har bestemt en ting og bestemt en del ovenfra og ned, jeg vet at andre kommuner har gått fra de ansatte og opp.*

*Vi har hatt en leder som har vært ganske klar på hvor ho vil hen...”*

Lederteamet møtes i dag hver 14 dag, hvor de før møttes en gang i uken. Fjeld forklarer dette med at det ikke lengre er behov for å møtes en gang i uken, da forståelse mellom de ulike medlemmene, det faglige fundamentet og retning er satt og stor enighet rundt. Lederteamet har også en dag i måneden hvor de møtes for å drøfte og arbeide med større ledertemaer som er gjeldene. Fjeld uttrykker videre at fremdriftsplaner er et viktig målområde for ledergruppen

og sier: Lederteamet arbeider frem halvårsplaner og årsplaner, der en fokuserer på tre fokusområder om gangen.

Dette er et viktig arbeid i lederteamet og 4 av 8 informanter omtalte dette i form av målsetning og evaluering. Utarbeidelse av fokusområder er primært rettet mot lederteamet, men både Inger Fjeld og 4 av informantene omtaler at medarbeiderne også blir inkludert. Dette gjøres ved at Familiens hus som helhet har en dag hver sommer hvor de går gjennom fokusområdene de har arbeidet med, evaluering av disse og videre fokusområder det skal satses på. I forkant av sommerdagen, har også bedriften hver vinter haltårsdager med de ansatte. På disse dagene får de ansatte ytre sine tanker og meninger omkring fokusområder og erfaringer de har gjort seg i løpet av halvåret som er gått. Lederteamet tar deretter disse erfaringene, tankene og meningene med seg i prosessen med å danne nye fokusområder og retningslinjer for arbeidet. Inger Fjeld uttrykker:

*”Vi hadde en fellessamling nå i april og så har vi lederne jobbet og så skal det legges tilbake. Nå i år er det større endringer som skal skje enn det har vært tidligere. Før har det bare vært noen justeringer, mens nå er det ganske store endringer som skal skje vil nok noen si. Og medarbeiderne her vet jo ikke noe av dette er enda. Det vet dem at det kommer den 12 juni. Men grunnlaget for det vi ledere, eller jeg som virksomhetsleder legger ut den 12 juni fra ledergruppa, det er jo på grunnlag av de erfaringene medarbeiderne har lagt frem eller brakt inn.”*

Sett i forhold til sitatet viser dette at lederteamet og organisasjonen som helhet fremholder visjonen om medbestemmelse fra de ansatte. Dette vises også gjennom at det er fastsatt månedlige møter mellom ledelse og kontaktperson og felles personalmøter hver måned. Dette for å ha en regelmessig og fortløpende informasjonsflyt og for å sikre sammenheng og medbestemmelse.

### **Felles fundament og forankring:**

Når Familiens Hus i Askim ble et faktum og de ulike tjenestene ble samlokaliserte, måtte hele fagstrukturer og holdninger studeres, kartlegges og endres på. Fjeld understreker viktigheten av at Familiens Hus som egen organisasjon måtte bygge opp ett felles fundament og grunntanke for arbeidet. Det er viktig at medarbeiderne og de ulike lederne ikke tenker på forskjeller seg mellom og fragmenterer det arbeidet som skal bli gjort. I stedet må en ved å

arbeide i Familiens Hus tenke likheter noe som innebærer refleksjon og diskusjon kring spørsmålene «hva kan vi enes om?» og «hva tror vi på?». Som svar på hva som var felles i medarbeidernes arbeidsdag ble det fremhevet arbeid med å hjelpe mennesker. Fjeld mener at medarbeidernes felles fagforståelse og deres fundament innebærer å være positivt nysgjerrige på hva andre har å meddele, være gode samhandlingsaktører og å ha en åpen kommunikasjon (Isbrekke, 2010). For å danne et slikt faglig fundament for medarbeidere og ledere av Familiens hus i Askim, har det også blitt gjort andre tiltak for å tilrettelegge for dette. Veiledning har blitt fremstilt som særs viktig og blir også omtalt positivt av 6 av informantene mine. Inger Fjeld beskriver veiledning som:

*”Vi har hatt fast veiledning i mange år for alle ansatte, vi har hatt felles fagdager, hvor vi for eksempel har jobbet i to dager med kommunikasjon – hvordan snakker man med folk på en god måte, hva er det som hemmer og fremmer i forhold til MI. Det har vi to dager i året og nå har vi det for tredje året på rad. Det litt sånn at man får litt påfyll og så skal vi trene og så går man gjennom og så får vi ny påfyll og slik går det.”*

Hun sier videre at det i begynnelsen av opprettelsen var spesielt viktig med veiledning i forhold til tverrfaglige grupper. Ledelsen leigde i den forbindelse inn en egen konsulent som gikk rundt i de tverrfaglige teamene som da var etablert. Han hadde kun en oppgave og det var å passe på at medarbeiderne gjorde oppgavene som medfulgte møte og teamet, altså å trene. Lederteamet har også utviklet et felles materiell til alle medarbeiderne for å fremme et felles fundament for de ansatte. Dette er blant annet en felles begrepsordliste, kartleggingsverktøy, inntaksskjema, rutiner for tverrfaglige team og felles litteratur. Dette materialet har alle de ansatte fått og målet er at det skal hjelpe til at det felles fundamentet som ønskes blir faglig forankret og en del av de ansattes hverdag. Funn fra undersøkelsen min viser at opplevelsen av dette felles kunnskaps- og begrepsmaterialet går i ulike retninger fra mine informanter. Hovedparten av mine informanter nevner ikke dette eller snakker lite om det. Et funn som viser tydeligheten av dette fikk jeg i form av samtaler med ansatte på gangen og gjennom deltakende observasjon. Jeg var akkurat ferdig å intervju siste informant, da jeg står med kaffekoppen på gangen og takker for meg. Mens jeg står der kommer jeg på at jeg har glemt å få med meg avtalt dokumentasjon som begrepsordlisten og ny- ansattmappen. Jeg spør derfor en ansatt om hun vet hvor sekretæren er, da jeg skulle hente dokumentasjonen der. Ansatte jeg spør sier at hun ikke vet, men kan låse seg inn på kontoret til sekretær for å se etter det. Hun spør da hva jeg skal ha og jeg forteller. Hun ser da spørrende på meg og sier:

*”Nyansattmappe....?? Hva er det? Har vi noe slikt her?”*

Jeg ser tilbake på henne og informerer om denne. Jeg spør henne om hun ikke besitter denne eller noe informasjon om den. Ansatt sier videre:

*”Nei jeg har aldri hørt om noe nyansattmappe, jeg. Og ikke tror jeg at jeg hadde brukt den heller....”*

En annen informant informerer om denne ordlisten når jeg spør vedkommende om den, men sier:

*”Begrepsordlisten ble litt brukt i starten... men ikke nå.”*

I forhold til intervjuene mine tolker jeg dette som at verken nyansattmappe, felles litteratur og kunnskapsfundament og begrepsordliste blir brukt i den grad den er ment til og brukers. Et annet moment som kom tydelig frem gjennom mine intervjuer var utfordringer knyttet til nyansatte. Gjennom samtaler med virksomhetsleder Inger Fjeld informerer hun om at nyansatte blir tatt godt imot og har gode betingelser for å tilegne seg samme fundament som ansatte over lengre tid. Dette gjøres ved at Familiens Hus i Askim blant annet holder felles informasjonsmøter for alle nyansatte to ganger i året, der de får input i forhold til felles fundament, verdier og arbeidsmetoder. Videre er det også etablert en fadderordning på huset for nyansatte. Her får alle nyansatte en fadder som de kan snakke med og spørre om ulike ting de lurer på. Slik sett vil fadder tilrettelegge muligheter for at nyansatt blir bedre kjent med organisasjonen og deres arbeidsform. Organisasjonen strekker seg lang for å imøtekomme at fadder skal være fra samme fagteam som nyansatt. I forhold til undersøkelsen min, blir dette bildet av nyansatte imidlertid problematisert, også i ansettelsesprosessen av nye medarbeidere er familiens hus sin organisering, verdigrunnlag og arbeidsmetoder oppe som tema. Det er viktig at det blir ansett faglige flinke medarbeidere, som i tillegg tror på det Familiens Hus ønsker å formidle og arbeider mot. I min undersøkelse er den relevante informasjonen i forhold til dette hentet fra informanter som har vært ansatt i organisasjonen over lengre tid og ikke nyansatte selv. Jeg ser det likevel som viktig å trekke frem denne informasjonen, da den er relevant i forholdt til om de ansatte føler at de innehar og besitter et felles og godt fundament seg imellom. 2 av informantene formidler:

*”Veldig mange slutter, så absolutt en utfordring å få kontinuitet...”*

*”Så er målsettingen å jobbe tverrfaglig men som jeg sa så har det vært mange folk som har slutta i den prosessen i fra de siste 7 åra og det får jo noen konsekvenser at det kommer inn nye mennesker som ikke har vært med på prosessen.”*

*”...de har vært veldig bevisste op hvor de vil hen og en konsekvens som jeg ser at i vert fall i en periode så var det en del fagfolk som sluttet vi hadde en periode ganske mange fagfolk som sluttet og det er ganske tøft å stå i som ansatt at du opplever å få så mange nye kolleger på kort tid.”*

I forhold til målområdet felles fundament, kan en gjennom dette sitatet se at utfordringer knytt til mange nyansatte er relevant. Ved at organisasjonen som helhet har mange utskiftninger av medarbeiderne kan det slik sett vanskeliggjøre et felles kunnskapsgrunnlag og felles forankring. Som informant seier:

*”...men det hjelper jo så forbaska lite når de som satt på kurset for to år siden ikke er her nå for å si det sånn.”*

I forhold til felles fundament er målsetningen om at det skal forankres hos hver enkelt medarbeider. Fundamentet som er utviklet og nedskrevet skal slik sett bli internalisert i medarbeiderne og lederne. Sett slik kan en si at det felles faglige fundamentet skal være noe som ligger intakt hos de ansatte og som er blitt en del av dere hverdag. Ser man dette begrepet i henhold til mine intervjuer kommer det frem at i 6 av 8 intervjuer, er fundamentet godt forankret i deres arbeidshverdag og faglige kompetanse. Det tydelige i disse 6 intervjuene er at de ansatte snakker om deres faglige kompetanse og arbeidsmåter, relativt likt. Det kommer frem at veiledning på dette området har vært av stor betydning. Gjennom veiledning av fagkompetanse, diskusjoner og refleksjoner har de ansatte kommet frem til hvordan en skal bruke denne kunnskapen i praksis og hva som er viktig for dem.

Det er ikke bare den interne forankringen som blir fremhevet som viktig i forhold til samhandling i Familiens Hus. Den eksterne forankringen er også et viktig aspekt, ved at måten de ansatte og Familiens Hus som organisasjon utad, kan påvirke hvilket syn de har på hverandre internt og slik sett videre legge føringer på hvordan samhandlingen blir. Dette kan sees i sammenheng i form av selvoppfyllende profetier (Alvesson & Sverinsson, 2008). Det



er flere av mine informanter som problematiser forholdet til de eksterne samarbeidspartnerne og beskriver oppfattninger av organisasjonen som oppfattes eksternt.

*”Vi som organisasjon har en arbeidsmetode som ikke er helt i tråd med resten av kommunen, for eksempel skoler. Det har nok ført til at vi som organisasjon har blitt oppfattet som utrolig eksklusive og lukket og at det var helt nødvendig, for at viss vi skulle få til noe her, så måtte vi beskytte oss mot alt det kjøret ovenfra som går mer på det byråkratiske. Det må være en balansegang på hvor lukket vi skal være i de ulike fasene som organisasjonen har vært gjennom. Å vurdere dette er jammen ikke enkelt.”*

Ser man dette i forhold til samhandling mellom de ansatte i familiens hus, kan en slik ekstern oppfattelse påvirke hvordan de samhandler innad i huset. Ved at de ansatte i Familiens hus blir møtt av sine omgivelser som lukket, upresise og lite god på samarbeid, kan dette medføre at de i større grad internaliserer disse tankene til sine egne. Hovedmålet for medarbeidere i Familiens hus er å hjelpe brukerne. Om brukere og omgivelsene ikke ser at de yter denne hjelpen og at de ikke holder seg til tverrfaglig samarbeid, kan dette skape splid eller konflikter innad i organisasjonen (Busch m.fl, 2007).

Oppsummert kan en si at det er blitt gjort mange tiltak og flere grep i forhold til å danne et felles faglig fundament og videre forankre dette i medarbeidernes hverdag. Det synes i stor grad gjennom mine intervjuer at organisasjonen som helhet er kommet langt i denne prosessen, men det gjenstår likevel en del. Dette vises da det er to av informantene mine som ikke beskriver sitt ståsted og faglige kompetanse i lys av det felles fundamentet. Det vises også gjennom at begge informantene i stor grad er uenig med veiledning og mener det tar for mye av deres arbeidstid og fokus bort fra brukerne. Ut fra dette kan det tolkes som at disse to medarbeiderne ikke ser verdien av et felles faglig ståsted og heller ikke av relasjonsbyggingen dette medfører. Også i forhold til omgivelsene viser intervjuene mine at arbeidet kring dette på langt nær ikke er ferdig og viktigheten av å arbeide med dette slik at ikke den eksterne skepsis ødelegger eller tilbakestill det fundamentet og forankringen som faktisk er skjedd internt. Som Inger Fjeld formidler gjennom samtaler:

*”Det er en lang vei og gå – vi mennesker er forskjellige. Noen tar dette fort, andre bruker lengre tid. Da er det viktig å arbeide enda mer med det. Dette en sirkel, hvor en aldri blir ferdig.”*

### **Systemisk tilnærming og erfaringsbasert læring:**

Systemisk tenkning er valgt som hovedpilar i Familiens Hus i Askim sin plattform og skal av den grunn gjennomsyre organisasjonens verdigrunnlag og arbeid. Inger Fjeld forteller at en slik tenkning har fokus på den gjensidige avhengigheten som oppstår mellom ulike mennesker eller systemer når de samspiller sammen. Dette gir seg til uttrykk i organisasjonen:

*”Dette med at ting henger sammen, vi tror at ting er avhengig av den konteksten det lever i og det er sirkulært. Vi ser ting, vi analyserer, vi iverksetter tiltak, vi evaluerer og trener og setter i gang nye ting og sånn går det hele tiden. ”*

Videre tar Familiens hus utgangspunkt i erfaringsbasert læring og mener det er gjennom erfaring vi opplever hva som fungerer og hva som bør endres på. Gjennom samtaler med Fjeld beskriver hun at strukturene eller rammen rundt organisasjonen og målene er satt. Likevel er veien for å nå disse målene, fleksible og endres ettersom det er behov for det. Arbeidsformen til organisasjonen bygger i stor grad på disse to begrepene. Arbeidsmodellen som Familiens hus arbeider etter tar utgangspunkt i ett år. Dette innebærer at organisasjonen starter opp med nye mål og nytt fokus i august måned, med en halvtidsevaluering rundt juletider og en heltidsevaluering rundt sommeren. Gjennom denne tid trener ledere og ansatte på de nye endringene som er satt i gang. På heltidsevalueringen er fokus hva som er bra, hva som bør endres på og hva organisasjonen som helhet vil skape nytt. Disse tre punktene går igjen hvert år. Inger Fjeld beskriver:

*”Det er de samme tre punktene som går igjen hvert år i forhold til de strukturene vi har for å nå målsetningen. Så vi har laget oss en veldig sånn etablert struktur da, på å gjøre gode evalueringer og på utførelse av gode analyser, før vi da iverksetter nye tiltak for ”organisasjonen” som starter opp i august.”*

*”Så det er arbeidsformen som vi har valgt for organisasjonen vår so helhet. ”*

Ved at Familiens Hus i Askim har valgt en systemisk og erfaringsbasert arbeidsmodell, vil dette i praksis si at det er mye evalueringer av grep og tiltak som er sittet i gang. Dette er positivt i den forstand at organisasjonen tar grep for å endre tiltak og retning som ikke fører med seg gode resultater. Både medarbeidere og ledere blir bevisste på hva som fungerer og hva som ikke fungerer som ønsket. Imidlertid medfører en slik arbeidsmodell også utfordringer i forhold til medarbeidere og samhandling, da spesielt i forhold til endringer. Samtlige av mine informanter informerer om en stor grad av endringer i organisasjonen og at det er vanskelig å følge med på denne prosessen. Som informant sier:

*”...fordi vi hele tiden har vært i endring og det er helt sikkert riktig og vi må helt sikkert være det men det har vært mye endring hele veien internt i huset for å få oss til å jobbe godt sammen og det er det ikke alle som har lyst å være med på. Fordi det krever ganske mye, du går noen skritt frem og så går du ett tilbake og så noen skritt frem ikke sant.”*

Dette kan videre føre med seg vanskeligheter i forhold til samhandling. Som en ser av teori om samhandling og organisasjonskultur, er trygghet og forutsigbarhet viktige begreper for å skape god kultur og en god arbeidsplass (Adolfson & Martinussen, 2011). Når noen rokker med vante vaner, kan dette føre til at medarbeiderne reagerer med motstand. I organisasjoner med mange endringer, kan organisasjonen karakteriseres som ustabil. Dette innebærer at organisasjoner som lever i relativt stabile omgivelser, som kommunen tradisjonelt er, kan en tenke at den nåværende kulturen som er etablert i kommunale kontekster, er i mindre grad i stand til å takle slike variasjoner enn organisasjoner som lever i mer ustabile omgivelser og forhold. Dette innebærer videre at om medarbeidere i Familiens Hus utsettes for økende krav om endringsevne og større grad av fleksibilitet, kan samhandling kompliseres. Dette grunnet at kulturen i utgangspunktet er begrensende for endringsevnen (Bush m.fl., 2007). Om en for eksempel tenker at medarbeiderne har vært gjennom en endringsprosess og vaner er begynt å etableres, kan det oppstå frustrasjon om ledelsen etter en stund ikke ser resultat av endringen og vil at medarbeiderne atter en gang skal endre vaner.

Oppsummerende kan en se at systemisk tenkning og erfaringsbasert praksis både kan medføre positive konsekvenser og negative, i forhold til samhandling intern på huset. Dette vises blant annet ved at informantgruppen min er delte i hvordan denne endringen oppfattes. Alle informantene forteller om at implementeringen av familiens hus og prosessen i ettertid har medført mange endringer, men informantene er ulike i henhold til om de oppfatter disse

endringene som positive og gode eller mer negative og en faktor til dårligere kultur og samhandling seg mellom.

### **Organisasjonskultur:**

Når en organisasjon går gjennom en omfattende endring som de kommunale hjelpetjenestene for barn og unge i Askim kommune har gjennomført, kan dette medføre store konsekvenser i forhold til organisasjonskultur. Ser man omleggingen fra gammel til ny organisasjonsform i lys av teorier om endring, ser man at dannelse av Familiens hus innebærer å ødelegge noe som er etablert og skape noe som er nytt (Busch m.fl., 2007). Blant annet fører en slik omorganisering til at den rådende oppfatning, relasjoner og identitet blir endret og motstand mot endringen kan oppstå. I sammenheng med etablering av Familiens Hus må medlemmene bytte ut sin eksisterende arbeidshverdag og danne en ny. Ved at alle tjenestene for barn og unge i kommunen samlokaliseres under samme tak og at ideologiene som før var rådende i hver av de ulike tjenestene skal sammenfalles og skapes på nytt, rokkes det ved identiteten og tryggheten medlemmene har skapt. Avhengig av hvordan medarbeiderne og lederne ser denne omorganiseringen, kan dette igjen medføre konsekvenser for samhandlingen internt. Om en for eksempel tenker seg at det er mye motstand mot endringen og holdningen blant de ulike tjenestene er at de ikke ønsker å samarbeide med hverandre, kan omorganisering bli vanskelig i praksis. Det kan også i slike omorganiseringer oppstå store konflikter og uenigheter. Inger Fjeld beskriver denne usikkerheten medlemmene følte i starten av omorganiseringen, som sterk. Hun sier:

*”.... alle synes – hvert fall mange – synes det var en dårlig ide å bli samlokalisert og samkjørt under en ledelse. Barnevern og PPT synes det var helt uhørt. Jeg reiste tidligere rundt med barnevernslederen og snakket om dette med samarbeid og hvordan vi får det til, og da når jeg startet å snakke sa jeg at ”ja det var vel noen som ikke synes det var noen god ide, dette med familiens hus”. Da pleide han å si at ”ikke en god ide – det var en skikkelig dårlig ide”. Det var rett og slett helt ubrukelig.... Så det er liksom oppstarten da.”*

Slik jeg tolker dette sitatet tydeliggjør det den skepsisen som medarbeiderne satt med i begynnelsen av omorganiseringen. Dette vises også gjennom intervjuene med de ansatte, hvor

alle mine informanter beskriver denne skepsisen til å samhandle og samlokaliseres med de andre tjenestene, spesielt i begynnelsen av oppstart. Informant forteller:

*”Og det jeg opplevde da var at det var store kulturforskjeller... så da diskuterte vi alt fra det at mennesker med alvorlig psykisk lidelse og rusproblematikk... kan huske at det at noen i helsesøstertjenesten mente at de voksne menneskene med psykiske vansker og rus måtte ha en egen inngang . De kunne ikke gå inn døren til helsestasjonen for der lå jo de små nydelige babyene og krabbet rundt, en kunne ikke ha en voksen med kanskje vrangforestillinger eller synlig rus.”*

Omorganisering fra tradisjonell kommunal struktur til Familiens Hus medførte slik sett en del motstand, noe Inger Fjeld bekrefter:

*”Å ja, vi møtte masse, jaja. Og alle var spesielle. Og barnevernet hadde så spesielt lovverk og helsesøstrene kunne ikke jobbe sammen med psykisk helse fordi at da brøt man tilliten – altså alle disse tingene som jeg tror alle disse tjenestene må gjennom – da er det noe med hvordan man møter det. Og det vi valgte var å ta det på alvor og si at så alvorlig er det for folk å bli slått sammen og hvordan skal vi håndtere det?”*

Fjeld mener ledelsen er viktig i arbeid med kultur og identitet og anser seg selv som en rollemodell for de andre ansatte. Med dette mener hun at en av hennes oppgaver er å ha en positiv tone og vise engasjement for det arbeidet en gjør. Gjennom dette vil den positive holdningen forplante seg videre ned i organisasjonen og gjøre slike radikale endringer som implementering av Familiens Hus lettere (Isbrekken, 2010). Fjeld forteller i intervjuet at ledergruppe i 2009 også utviklet en kulturplakat for ledere og medarbeidere i Familiens Hus, som skulle bidra til at ambisjonen med at alle medarbeidere skal føle seg sett og hørt, blir realisert. Modellen deles inn i forventninger til en selv, kollegaer og ledelse, og handlingsalternativer for å oppnå dette. Denne kulturplakaten fikk jeg kjennskap til gjennom ansattmappen for nyansatte og ingen av mine informanter nevnte plakaten i intervjuene. Dette tolker jeg som et signal på at plakaten er lite brukt i dag.

Funn fra min undersøkelse viser imidlertid en todelt forståelse av organisasjonskulturen og identiteten som er dannet. Hovedparten av informantene mine formidler at organisasjonskulturen i Familiens Hus i dag er god. Medarbeiderne og ledelsen har gjennom å være samlokalisert, blitt kjent med hverandre og etablert relasjoner til hverandre. Også veiledning har vært et godt tiltak for etablering av en positiv kultur. Men det har likevel ikke vært enkelt og ene informanten formidler dette godt i sitatet:

*”Hoder har rullet”.*

Dette er en konsekvens som jeg også problematiserer i forhold til felles fundament og nyansatte, ved at omorganiseringen har ført til at mange opprinnelige medarbeidere har sluttet. Informant forteller:

*”Jeg trives. De som ikke trives de lager et helvettes bråk og de slutter. Opplevd det og!”*

En annen informant uttrykker det slik:

*” ...vi har mistet.. altså det er mange fagpersoner som har slutta, særlig på den tiden til å begynne med. For det ble sagt ganske tydelig første gang at leder kom å så, at en skulle jobbe sånn og sånn. Visst vi ikke synes det var greit så kunne vi bare slutte. Det ble faktisk sagt direkte, det ble sagt to ganger. Det var også noen sånne signaler om at nå var det en tyngde, en tung ledelse, som skulle ha det som de ville.”*

Slik jeg tolker dette vil det si at ledelsen har vært svært bestemt og styrende i forhold til organiseringen. Som en annen informant beskriver er en som ansatt i familiens hus, enten vært med eller mot dem. Har du vært en medarbeider som ikke har samme holdninger og fundament, er heller ikke dette en arbeidsplass for deg. Informant formidler dette gjennom å fortelle:

*”Det er så mange som gjerne vil den veien og tar det takknemlig i mot og så er det noen som ikke vil. Da ser vi at de som ikke vil, de slutter eller søker seg andre steder. Det blir viktig å ansett folk der vi kan være tydelige på hva er det vi holder på med her, og da blir det veldig lett på intervjuer å sjekke om er dette her noe som vedkommende liker, tiltaler seg, eller er det fremmede, har de helt andre verdier? For da skal man kanskje ikke samarbeide. Man kan ikke være for forskjellig, for da blir det bare bråk.”*

Et annet interessant funn som fremkom av intervjuene mine var at organisasjonskulturen i stor grad er delt. Dette innebærer at det i Familiens Hus i Askim kan se ut til at det eksisterer to gjeldene kulturer. Det blir fremhevet fra ene organisasjonskulturen en generell skepsis og misnøye mot ledelsen og deres måte å lede på. De fremlegger også en misnøye med den andre kulturen som er oppstått i form av at medlemmene i denne er lite forpliktende til blant annet tverrfaglige møter.

Oppsummerende kan en si at det er vanskelig å få rene implikasjoner om organisasjonskulturen i Familiens Hus, da det fremkommer ulik informasjon fra informantene mine. Denne ulike informasjonen er at organisasjonskulturen er god og det eksisterer en positiv tilhørighet mellom medarbeiderne. Den andre retningen er at det er to motstridende og rådende kulturer i Familiens Hus, som vektlegger og praktiserer ulik holdninger og forståelse. Dette kommer også til uttrykk ved at ene informanten sier at vedkommende i liten grad samhandler med de andre etasjene i huset. Vedkommende holder seg derimot mer til sin tjeneste og samhandler i stor grad bare frivillig med disse medlemmene.

### **Samlokalisering:**

Det blir gjennom litteratur om Familiens Hus og informantene mine beskrevet viktighet av samlokalisering i forhold til samhandling. Samlokalisering innebærer at tjenestene er samlet under ett tak, noe Familiens Hus i Askim er. Unntaket er boligjeneste, dagsenter og åpen barnehage. Kartleggingen fra 2008 formidler at i etterkant av forsøksprosjektene ble betydningen av samlokalisering viktig. Det står likevel at en ikke kan gå ut fra at fysisk samlokalisering er den eneste faktor i forhold til om samhandling er vellykket eller ikke og at det er lite informasjon om samlokaliseringens betydning for samhandling i Familiens hus (Regionsenteret for barn og unges psykiske helse [RBUP Nord], 2008). Informantene mine, inkludert leder, formidler viktigheten av samlokalisering for samhandlingen. Samtlige av mine informanter fremhever samlokalisering som nødvendig. Informant formidler:

*”Om ikke tjenestene hadde vært samlokaliserte hadde det vært mye vanskeligere med samhandling mellom tjenestene”.*

Nå forteller informantene om at samlokaliseringen har gjort at de samhandler mer og er mer tilgjengelige for hverandre. Alle er i samme hus og en blir bedre kjent. En oppbygger dermed

en trygghet og tilhørighet. Ved at de er samlokaliserte har man daglig kontakt og veien til hverandre er kort. Inger Fjeld informerer at det likevel ikke var enkelt i begynnelsen av opprettelse av Familiens Hus i forhold til samlokalisering. Hun sier:

*”Men det har ikke vært smertefritt og enkelt. Hele tiden, det har det ikke. For der mennesker møtes der blir det vanskelig. Og særlig om man føler seg; hva er nå det? og skal jeg gjøre noe annet enn det jeg har gjort tidligere? og dette kjenner jeg ikke?”*

Dette viser at det for de ansatte var skummelt og utrygt og flytte på seg. Man tas ut av sin vante kontekst og inn i en ny med mange relativt fremmede mennesker. Likevel forteller Fjeld om at samlokaliseringen ikke gjorde at kontakten mellom tjenestene umiddelbart ble bedre. Ledelsen måtte legge inn grep og tiltak for å bedre dette. Allerede tidlig i prosessen ble det satt forbud mot å poste brev til andre tjenester. En skulle personlig levere dem i stedet. 7 år senere ser en at det fortsatt blir sendt noen brev, men det er likevel svært få. Ved at man er samlokalisert, med en inngangsdør inn, opplever informantene en fellesskapsfølelse og ansvarlighet ovenfor andre. Ikke bare letter dette i forhold til faglige og arbeidsrelaterte faktorer. Det letter også uformell kontakt mellom medarbeiderne, noe som jeg vil beskrive ytterligere under betegnelsen organisasjonskultur.

### **Rutiner og strukturer rundt samhandlingen:**

Lederteamet blir beskrevet som den øverste og grunnleggende instans ved å kunne føre til god samhandling og Inger Fjeld fremhever struktur som viktig i dette arbeidet. Hun sier:

*”....og jeg tror at når man skal etablere disse strukturene så må dem være ganske stramme i starten.”*

Lederteamet har i forbindelse med strukturer for samhandling lagt opp til et felles mottak for alle sine brukere, der de ved inntakssamtalen også har fokus på hvilke kompetanse som trengs i de individuelle enkeltsaker og hvem som bør arbeide sammen. I disse mottaksteamene jobber det to ansatte fra ulike faggrupper. Ved å organisere inntaket på en slik måte, mener Fjeld at de behandler flere saker enn før, sakene blir behandlet raskere og det krever mindre ressurser som tid og penger. I tillegg til dette viser undersøkelsen min at et slikt felles mottak positivt for de ansatte i Familiens hus i forhold til tverrfaglig samarbeid og tilhørighet mellom de ulike tjenestene. Som informant sier:



*”Vi jobber eksemplarisk i mottaksteam fordi vi har mottaksvakt hvor to og to går sammen hele tiden og der får vi til å jobbe skulder ved skulder. Vi kan reise ut til skolen, vi kan reise ut til barnehage, vi kan invitere samarbeidspartnerne og familie inn. Vi har fast vakt fra ti til to hver dag. Vi får ikke like mye til, vil jeg hevde, i de andre kompetanseteamene.”*

Videre er det satt opp faste tverrfaglige møter en gang i uken mellom medarbeiderne. I disse møtene går teamene gjennom innkommende saker og den kunnskapen som ligger på bordet etter alle har fått fremmet sitt synspunkt og det er blitt reflektert rundt hver sak, blir styrende for neste skritt i arbeidet (Isbrekken, 2010). I tillegg kan det tenkes at slike tverrfaglige team er en viktig del av arbeidet med å utvikle god samhandling mellom medarbeiderne. Gjennom å samhandle i team løser man oppgaver i lag og etablerer relasjoner mellom ulike profesjoner og tjenester (Busch m.fl. 2007). Gjennom intervju av virksomhetsleder forteller hun at Familiens Hus i Askim har hatt tverrfaglige team fra starten av implementeringen. Formen på teamene har derimot endret seg litt underveis i prosessen. Når Familiens Hus ble opprettet ble det iverksatt tverrfaglige grupper. Erfaring fra disse viste at det var mange medarbeidere som ikke tok gruppene alvorlig nok og blant annet ikke møtte opp. Grunnet dette ble ledelsen strenge og innførte gruppene som obligatoriske. Det var bare sykdom eller ferie som var gyldig grunn til å utebli. Disse tverrfaglige gruppene var på huset og var etablert med en henseende, å trene på tverrfaglig samhandling og tverrfaglig analyse. Inger Fjeld sier:

*”Vi hadde i forbindelse med oppstart en egen konsulent som var her i 3 måneder og gikk rundt i de tverrfaglige gruppene som vi da etablerte, som hadde kun en oppgave og det var å passe på at folk gjorde oppgavene som tilhørte det møte og teamet – og det var å trene. Så vi har brukt mye krefter på det og tenkt at det er vi nødt til om dette skal gi bæring. Du kan ikke bare snakke om det, du er også nødt til å gjøre det.”*

Også formen på teamene er endret seg og Inger Fjeld formidler at de i starten av implementeringen startet med tverrfaglige grupper som er skissert ovenfor. Etter dette gikk de over til tverrfaglige soneteam, hvor en delte kommunen i 4 soner. I etterkant av etablering av soneteam og ved evaluering av resultat viste det seg imidlertid at å dele kommunen i 4 soner, var et stort felt for hver gruppe. Soneteam er i dag blitt avsluttet og Familiens Hus i Askim er gått over til samhandlingsteam. Medarbeiderne er i disse teamene inndelt i 5 grupper i forhold til mottak og konsultasjon, sped- og småbarn, skole, ungdom/voksne og familie/nettverksteam. Betydning av tverrfaglige team og den prosessen som har vært i

forhold til disse, kommer også godt frem fra intervjuer fra informantene mine. Inger Fjeld beskriver responsen fra medarbeiderne som blandet og at det i begynnelsen var vanskelig. Hun forteller at medarbeiderne formidlet at det var skummelt og stilte mange spørsmål som hvordan skal det bli nå? Er jeg ikke god nok? Hun sier videre:

*”Ikke sant, det var mye sånt i starten, men så fikk man etter hvert noen erfaringer på at det var lurt da og ha med seg noen. Men det er klart at både sånn som barnevern, PP-tjenesten og helsestasjon som alle er vant til å være type private aktører i markedet og som gjerne samarbeider og som hevder at man samarbeider tverrfaglig. Det man sier her i dag er at, ja man samarbeidet før, men det var på mine premisser og ikke så mye på brukerens premisser. Og vi samarbeidet når det passet oss og ikke når det passet brukeren.”*

Denne frustrasjonen over de tverrfaglige teamene kommer også godt frem blant informantene. Det gjennomgående i forhold til dette er at ledelsen var så streng i begynnelsen og opptrådte svært beslutningssterke. Som informant formidler:

*”Så synes jeg et en er pålagt mye plikter og annet ting. En periode så var det dette her med refleksjon, refleksjon er jo et veldig fint ord da, og dette bare måtte vi. Det var ikke noe sånt frivillig, sånn bare er det ikke sant. Vi jobber jo på en annen måte sånn i forhold til konkret på hva vi plikter å gjøre og sånne ting og det var veldig mye frustrasjon i forhold til det, men vi har greid å få til endringer på den der refleksjonen nå men det har vært en kamp.”*

Imidlertid er 6 av 8 informanter godt fornøyd med de tverrfaglige teamene i dag. De formidler en forståelse av hvorfor ledelsen satte sanksjoner til dette og mener i dag det var nødvendig for å få medarbeiderne til å samhandle og integrere dette i deres hverdag. Informanter formidler:

*”Det var sikkert veldig klokt at vi hadde veiledning i det tverrfaglige teamet, for det trengte vi da for i veiledningen så ble man jo godt kjent med de andre ved at man ble så hørt da og sett. For da går man i dybden og kan vise mer hvem du er som fagperson og hva du tror på. Så det var en smart måte å bli kjent med de andre på. Det trenger vi ikke lenger, derfor har vi veiledning i fagteamet.”*

*”Veiledning er som en grunnmur og er helt nødvendig i dette arbeidet for å se over praksis”*

Likevel er det 2 av informantene som ikke er like positive. Det blir formidlet at noen medarbeidere mener at mange tverrfaglige møter er som en ressursbruk:

*”Og at vi ser atte det binder opp mye tid med det, og det er tid som vi har mer lyst å bruke i klinisk arbeid.”*

Også den andre informanten uttrykker en misnøye rundt tverrfaglige team. Dette er imidlertid ikke på samme grunnlag som overnevnte. Denne misnøyen retter seg i stedet på kvaliteten av de tverrfaglige teamene. Hun formidler at tverrfaglige team er veldig bra når de fungerer og ikke bra når de mislykkes, noe hun mener de ofte gjør.

Av dette kan en se at tverrfaglige team i stor grad ses på som en ressurs og positivt element for både samhandling internt og for brukerne, spesielt når de fungerer.

Også de lovmessige retningslinjene er det viktig å ta hensyn til og til etterretning i forhold til samhandling internt i Familiens Hus. Det er blant annet fremhevet av kritikere og «frelste» av Familiens hus at en slik samhandling kan by på utfordringer knytt til blant annet taushetsplikt. Askim kommune har ordnet dette ved at vedkommende som ønsker hjelp av tjenesten, blir informert og må skrive under på et samtykkeskjema som innebærer en bekreftelse på tverrfaglig samarbeid. I tillegg vil et felles samtykkeskjema har også organisasjonen fått inn faglig kompetanse på dette området ved hjelp av en jurist for KS. Inger Fjeld sier i denne forbindelse:

*”Man har lagd seg en eller annen ide om noen taushetspliktsregler som skal få hemme eller stoppe denne dialogen. Så vi har hatt KS inne - to jurister som gikk med oss i et halvt år, som KS betalte. De gikk gjennom alle arbeidsarenaene våres på de tverrfaglige arenaene for å se om vi jobbet forsvarlig lovmessig og hvor dem sa at ”jo det gjør dere”..... Så det er gjort mye sånt nybrotsarbeid da.”*

Det er videre laget en veileder fra KS som er lagt ut på deres nettsider og den er tuftet på Familiens Hus i Askim. Slik jeg ser det ut fra intervjuene mine, er det ingen av informantene som omtaler taushetsplikt som en hemming for samhandling i Familiens Hus. Noen av informantene gir uttrykk for at det var litt vanskelig å forholde seg til denne åpenheten i starten, men at de ikke synes det er vanskelig lengre.

En annen struktur i forhold til samhandling som ble opprettet i starten av implementeringen var at medarbeiderne ikke skulle sende hverandre brev, men oppsøke hverandre og levere brevene personlig. Inger Fjeld beskriver denne bestemmelsen:

*”Hvert fall så ble det hvert fall sånn at her i huset skulle ingen saker eller papirer sendes på papirer uten at det var folk med. Fordi før var det sånn at barneverntjenesten som har kontor der nede, dem sendte altså brev til helsestasjonen som er i gangen under her, og det brevet det gikk da til posten som igjen gikk til Løkentunet som er halvannen kilometer herfra hvor det ble sorter for deretter å gå tilbake til helsestasjonen – og vi snakker altså ca 20 meter å gå. Og da bestemte vi at det er ikke lov. Så når vi fikk et sånt brev så taua vi tilbake til den personen som hadde sendt det og sa versegod, dette får du ta med deg og rusle til den personen du vil snakke med. Og denne har sittet veldig i veggene her. Vi skal ikke levere papir uten at det finnes folk med.”*

5 av 8 informanter forteller om dette og hva det innebærer for samhandlingen og å faktisk bli kjent med hverandre. De forteller om opplevelser av at dette gjorde dem mye tryggere og sikker på seg selv og kulturen som blir dannet er av positiv karakter.

Oppsummerende kan en anta at strukturer og rutiner i stor grad blir brukt som ledelsesverktøy i forhold til samhandling internt i Familiens Hus. Strukturer og rutiner er skapt for å danne grunnlag for samhandling, blant annet gjennom obligatoriske tverrfaglige grupper. Dette er i noen grad er tatt god i mot av medarbeiderne, mens for andre er det blitt oppfattet som tvang. Samtlige av mine informanter informerer imidlertid om at ledelsen er blitt mindre kontrollerende og styrende i dag. Dette anser de som positivt. Som informant formidler:

*”Når jeg begynte her så var det... da var det sånn ja det ble veldig styrt, vi ble veldig styrt som ansatt, styrt inn i tverrfaglige møter. Vi ble tvunget til tverrfaglighet som organisatorisk og jeg reagerte litt på det. Jeg tenkte at dette var da fryktelig mye organisering inn i en virksomhet. Jeg husker at jeg tenkte litt rundt det og hvorfor det var sånn. Og det der å tvinge folk til å måtte samarbeide. Nå er vi mer der at vi slipper opp, vi vet jo at folk samarbeider og at folk vil samarbeide.”*

## **Tellere i forhold til økt samhandling som kom frem fra intervju og opplysninger om Familiens hus:**

- 1) Har de ansatte i Familiens Hus i Askim flere møter sammen nå enn før?

De ansatte i Familiens Hus har i mye større grad flere møter i dag enn før, noe som er skissert i presentasjonen over.

- 2) Snakker de ansatte mer sammen?

De ansatte snakker i mye større grad med hverandre nå, enn de gjorde i en mer tradisjonell kommunal organisasjonsstruktur.

- 3) Hvor snakker de ansatte mer sammen?

Medarbeidere og ledere snakker generelt mer sammen enn tidligere. Informantene beskriver at de snakker sammen gjennom tverrfaglige møter og grupper, på kontorene til hverandre, på fagdager og samlinger, i lunsjen og på gangen når de møter på hverandre. 7 av 8 informanter foreller at veien mellom dem er kort om de trenger å diskutere eller reflektere rundt problemstillinger. Likevel får jeg forståelse av at de ansatte i stor grad snakker fag og brukere, og i mindre grad snakker om personlige temaer og forhold.

- 4) Hvor mange flere barn i systemet enn før?

Det er vanskelig å svare på dette spørsmålet, grunnet helsestasjon er underlagt familiens Hus. Dette innebærer at organisasjonen i sin helhet er i kontakt med alle barn og familier i kommunen.

- 5) Hvor mange flere barn i barnevernssystemet enn før?

Bruker teller i forhold til barneverntjenesten, da tall fra denne tjenestene sier noe om tryggheten de andre tjenestene har fått i forhold til å ta kontakt og til å melde bekymring. Dette gjelder også i forhold til eksterne omgivelser. En økning i forhold til meldinger til barnevern kan implisere at barneverntjenesten blir ansett som en del av hjelpetjenestene og ikke blir assosiert med tvang og makt. Det har vært en tredobling av saker. Fra 65 saker i 2005 til 250-300 saker i 2011.

## **Kapittel 4; Drøfting:**

I drøfting av implementering av Familiens hus og om dette har ført til bedre samhandling mellom de ulike hjelpetjenestene for barn og unge i Askim kommune, tar jeg utgangspunkt i to ulike organisasjonsperspektiver. Med utgangspunkt i et rasjonelt organisasjonsperspektiv er forventningen at implementering av Familiens Hus har ført til klare effekter i forhold til bedre samhandling. I forhold til et institusjonelt perspektiv er forventningen at implementering av Familiens Hus alene ikke har ført til klare effekter på samhandling mellom de ansatte i familiens hus. I stedet forventer jeg i lys av et slikt perspektiv at den institusjonelle identitet som er frembrakt ved historisk-betingede strukturer og kulturelle handlingsbetingelser i de ansattes omgivelser, vil sette rammene og påvirke samhandlingen mellom dem.

### **Samhandling i familiens hus i Askim sett fra et rasjonalistisk perspektiv:**

#### **Modernistisk paradigmetenkning:**

Som jeg skrev innledningsvis i oppgaven ses det rasjonelle perspektivet i henhold til det modernistiske perspektivet. Dette innebærer at det ligger tre fellesnevnerer til grunn for deres ontologi og epistemologi. Den første er fremskritt- og utviklingsoptimisme, noe som innebærer en tro på et samfunn som beveger seg mot høyere nivåer av sivilisasjonen. Denne prosessen kan karakteriseres som en rettlinjert, effektiv og positiv utvikling, der organisasjoner kan tilpasse seg forskjellige betingelser og omgivelser i stor grad uten problemer og i et rask tempo (Blindheim & Røvik, 2011). Ser en dette sammen med implementering av Familiens Hus og samhandling kan en anta at arbeidsmodellen deres bygger på en slik fremskritt- og utviklingsoptimisme. Ved at organisasjonen tar utgangspunkt i en systemisk tenkning som innebærer tiltak, trening og evaluering og holder veiledning og kompetanseheving som et viktig tiltak i arbeidet mot god samhandling, kan dette implisere og gi grunn til å anta at i troen bak en vellykket implementering ligger også troen på at organisasjoner og ansatte i stor grad kan integrere disse nye tenkemåtene og arbeide ut fra dem. Dette kommer også til uttrykk gjennom blant annet begrepsordlisten og nyansatt mappen som medarbeiderne får. Dette er systematiske og skriftlige dokumenter som beskriver hvordan organisasjonen er bygget opp, dens tro og hvordan en som medarbeider skal handle og rette sin atferd for å handle i tråd med organisasjonens strukturer, rutiner og mål. Den andre fellesnevneren som ligger til grunn er troen på organisasjoner og organisering som redskaper til en realisering av modernismens prosjekt. Det skal være en kontinuerlig bevegelse mot høyere utviklingsnivåer (Blindheim & Røvik, 2011). Slik jeg tolker dette innebærer et slikt utsagn at implementering

av Familiens Hus kan føre til god samhandling gjennom kontinuerlig og planmessig design og re-design av organisasjonen. Familiens hus er da redskapet for god samhandling, noe som kommer godt til uttrykk gjennom intervjuene mine. I samtaler med Inger Fjeld forklarer hun viktigheten med å sette inn tiltak og evaluere disse underveis. Om ikke tiltaket bærer frem, endrer man strukturer og rutiner. Ved å bli informert om, og høre hvordan organisasjonen jobber med strukturer og kjerneområder, kommer det frem at organisasjonsstyring, vurdering, planlegging og skriftlige dokumenter er viktig og nødvendig for å finne frem til tiltak for å bedre samhandling, forståelse og retning mot å implementere dette i organisasjonen. Design og re-design blir slik sett omtalt som svært viktig i ledelsens forståelsesramme for endring i organisasjoner. Dette vises også gjennom sitat fra Inger Fjeld:

*”Vi ser ting, vi analyserer, vi iverksetter tiltak, vi evaluerer og trener og setter i gang nye ting og sånn går det hele tiden.”*

Modernistene sitter også med en vitenskaps- og kunnskapsoptimisme, som også kan ses på som en implikasjon om mulighet for å avdekke universelle regelmessigheter for hvordan formelle organisasjoner virker (Røvik, 2009). I forhold til dette punktet, kan Familiens Hus tro, både tilhøre, men likevel fravike noe fra dette punktet. Det kommer frem gjennom at organisasjonen ser design som viktig for måloppnåelse, men inkluderer også viktigheten av erfaringsbasert praksis i forhold til hvordan organisasjonen skal designes og re-designes. Dette kommer godt frem i forhold til uttalelser kring arbeidsmetoden, der Inger Fjeld tydeliggjør viktigheten av å handle etter erfaringer som er gjort i henhold til designet og re-designe i tråd med dette. Imidlertid tar organisasjonen utgangspunkt i allmenne teorier omkring systemtenkning, kommunikasjonstenkning og relasjonstenkning i sitt arbeid og strukturer for å bedre samhandling mellom de ulike hjelpetjenestene for barn og unge i kommunen. Slik sett kan en også se at det ligger en stor grad av universelle lovmessigheter i forhold til hva organisasjoner er, hvordan de fungerer og i henhold til hvordan en skal gå frem for å endre innhold og atferd blant de ansatte.

#### **Formelle strukturer:**

Utgangspunktet for rasjonell organisasjonsperspektiv er at den formelle normative strukturen som er dannet i stor grad bestemmer og styrer den faktiske beslutningsatferden som blir utført blant de ansatte (Blindheim & Røvik, 2011). Implementering av Familiens Hus utgjør således en inter-organisatorisk formell normativ struktur mellom medarbeidere og ledere i Familiens

Hus. Gjennom dette vil denne inter-organisatoriske formelle strukturen i stor grad styre hvordan de ansatte skal samhandle med hverandre. Når beslutningen om å implementere Familiens hus var tatt, innebar dette en omorganisering eller re-design fra en mer tradisjonell kommunal organisering, omtalt som en linjeorganisasjon, til en samlet hjelpetjeneste for barn og unge i kommunen. Det ble en endring i den formelle strukturen ved at hjelpetjenestene ble underlagt en felles ledelse, de ulike tjenestene ble samlokaliserte og forventning om økt samhandling ble dannet. Med utgangspunkt i en slik tenkning vil derfor de ansatte ved Familiens hus i stor grad innrette seg etter denne normative formelle strukturen, slik at økt samhandling mellom dem oppstår (Blindheim & Røvik, 2011). Ser man dette i forhold til min undersøkelse er det mye som tyder på at den formelle strukturen er viktig for ledelsen. Inger Fjeld uttrykker at struktur er viktig, både for den organisatoriske rammen og for at medarbeiderne skal føle trygghet og forutsigbarhet. Det er tatt mange og store beslutninger i den normative formelle strukturen i organisasjonen, som skal føre til økt samhandling og tverrfaglig samarbeid. Dette er blant annet tverrfaglige grupper, tverrfaglige team, brev skal ikke sendes, men leveres personlig og det har vært et stort fokus på veiledning med de ansatte. Og ledelsen har lagt opp til oppskrifter i forhold til hvordan ting skal gjøres, som medarbeiderne videre skal handle i tråd med. Som informant sier:

*”Der er det noe med at å ha en helt god oppskrift på hvordan gjør vi det når alle sitter sammen rundt ett bord, at det er ikke sånn at alle snakker i munnen på hverandre. I stedet tar vi det litt sånn slavisk.. okey, nå tar vi runden og får høre hva alle mener. Ikke sant sånn som det er med å lære nye ting, at det blir litt stivt og sånn før man får det integrert. Men at vi har orket og utsette oss for det, tror jeg er helt nødvendig.”*

En hovedkonklusjon ut fra min undersøkelse er at det har blitt økt samhandling mellom de ulike hjelpetjenestene for barn og unge i Askim kommune. Dette vises før det første gjennom tellerne mine, som alle impliserer en positiv utvikling. Det vises også gjennom intervjuene mine, da alle informantene forteller at de har mer kontakt med de andre hjelpetjenestene enn de hadde tidligere og at de kjenner til de ulike hjelpetjenestene sine arbeidsområde bedre enn de gjorde ved en mer tradisjonell organisering. Om en imidlertid ser definisjonen av samhandling som innebærer at gjennom samhandling oppstår det et samspill mellom mennesker i arbeidet mot å oppnå et bestemt mål eller løse konkrete utfordringer sammen (Adolfson & Martinussen, 2011), er det likevel flere implikasjoner fra mine intervjuer som ikke samsvarer godt med dette. Som en kan se fra presentasjon av funn er flere av



informantene misfornøyd med hvordan dette er blitt gjort. For det første synes den ene informanten at det har blitt for mye av tverrfaglige møter og grupper. Dette tar for mye av arbeidstiden og blir ansett som lite positivt. Informanter beskriver dette gjennom sitatene:

*”Vi ble tvunget til tverrfaglighet som organisatorisk...”*

*”Enten er du med oss eller så er du mot oss.”*

Slik jeg ser det, kan man i dette sitatet trekke frem en antagelse om at mange av de formelle normative strukturene som er dannet, er bestemt ovenfra. Sitatet impliserer en form for følelse av tvang og makt fra ledelsen. Det skilles i litteraturen mellom flere former for makt og maktutøvelse og slik jeg ser det kan disse formelle strukturene ses i sammenheng med normativ makt. Dette innebærer at de ansatte ser organisasjonens mål, som i dette tilfellet er samhandling til brukerens beste, og aksepterer dermed de verdiene og strukturene som organisasjonen representerer. En slik normativ makt resulterer dermed i moralsk engasjement (Busch & Vanebo, 2007). Imidlertid er det mye som tyder på at denne informanten ikke beskriver en slik makt i normativ forstand, da vedkommende ikke beskriver et moralsk engasjement i bunn. Slik sett kan det se ut til at medarbeiderne følger den formelle normative strukturen ved at de blant annet deltar i tverrfaglig grupper og leverer brev personlig, men det forteller lite om kvaliteten og tilstedeværelsen av oppmøtet. Om en for eksempel tenker at en ansatt handler i tråd med den formelle strukturen, men møter de andre medarbeiderne på en uhensiktsmessig måte, kan dette føre til en negativ samhandling mellom dem. Igjen kan en tenke at denne medarbeideren kan sitte med negative assosiasjoner til ledelse og medarbeideren som ser strukturen som lysbetont, og derfor handler ut fra egne personlige tanker og holdninger. Dette kan igjen føre til konsekvenser for kulturen og identiteten organisasjonen har og i verste fall kan det føre til motstand blant de ansatte. Samtlige av informantene forteller at dette er en realitet og at mange av de ansatte har vært uenig med strukturene rundt Familiens Hus og samhandling. Dette har ført til store konflikter, motstand og opprør, før vedkommende har sagt opp sin stilling. Ut fra dette ser en at ledelsen utfører en form for sanksjoner i forhold til medarbeidere som tror på andre former for organisering og ikke følger de formelle strukturene, som igjen kan føre til redsel og frykt fra ansatte. Sett slik kan en se at den formelle strukturen i stor grad setter føringer og legger grunnlaget for hvordan medarbeiderne handler, men sier lite om kvaliteten på deres atferd og på de følelsesmessige responsene som lurer under overflaten.

**Ledelse:**

I tråd med et rasjonelt organisasjonsperspektiv blir også ledelse ansett som et viktig element i forhold til organisasjoner og implementeringer av endringer. I dette ligger det en forutsetning om at det er ledere i høye formelle posisjoner sine visjoner og mål som legges til grunn for den formelle strukturen i organisasjonen. Ledelsen i et rasjonalistisk organisasjonsperspektiv er tydelige, der deres mål og intensjoner for organisasjonen vil være rådende og avgjøre hvordan de ansatte handler (Busch m.fl.2007). Dette kommer også klart frem i intervjuet med mine informanter. Samtlige av informantene beskriver ledelsen som tydelige, strenge og beslutningsdyktige:

*”Det er en veldig bestemt ledelse vi har som står på sine verdier og retning.”*

Slik jeg tolker dette, kan en se det i sammenheng med NPM tenkningen og samfunnstrender i forhold til organisasjon og ledelse. Gjennom NPM tenkningen blir man mer markedsorientert, noe som innebærer en endring i verdier, normer og forestillinger som tradisjonelt var knyttet til den offentlige sektor. I stedet åpner de nye verdiene og normene opp for at brukeren kommer i fokus og målkongretisering, resultater og effektiv ressursbruk blir viktig (Rønning, 2006). Dette kan ses igjen i intervjuene mine og sitat fra informant viser tydelig ledelsens fokus:

*”Inger Fjeld skal ta vare på oss også, men det er brukeren... ehh, dette er på en måte et ufravikelig krav fra virksomhetsleder – jeg bryr meg om deg, men det er brukeren jeg bryr meg mest om.”*

I forhold til en tydelig og top-down orientert ledelse, ser jeg også paralleller av dette til Røvik sine observasjoner av trender for ledelse i samfunnet. Han beskriver tendensen om at organisasjoner i større grad går fra ledelse til styring. Begge begrepene innebærer at en som leder bruker ulike virkemidler for å påvirke de ansatte til et ønsket resultat. Måten en som leder påvirker, er imidlertid forskjellig. I forhold til ledelse innebærer dette at en i stor grad påvirker i form av en desentralisert og dialogbasert karakter i relasjon mellom ansatt og leder. Med styring menes at man i større grad bruker direktiver og sentralisert påvirkning, ofte gjennom formelle strukturer og skriftlige rutiner (Røvik, 2009). Sett i et slikt perspektiv sammenfaller ledelsen i Familiens Hus i stor grad med utgangspunktet for en slik styrende ledelse i det rasjonelle organisasjonsperspektivet. Troen på at en gjennom tydelig ledelse og

formelle strukturer kan styre de ansatte, er i min oppgave sentralt. Det kommer også frem at ledelsen er i stor grad oppgavestyrt, noe Inger Fjeld bekrefter:

*”Men jeg tror nok vi har vært veldig tydelig på at måten vi blir best kjent på er gjennom å jobbe i oppgaver sammen. Fordi at når du og jeg jobber sammen i en oppgave så viser jeg meg og hele meg – både hva jeg tror på, ideologi, form, hvordan jeg opptrer, hva jeg sier – det gjør at du danner deg et bilde av meg. Så vi har nok vært mye oppgavestyrt.”*

Hva betyr dette for medarbeiderne og hvilke implikasjoner medfører det for samhandlingen internt i organisasjonen? Selv om samtlige av mine informanter beskriver en streng og tydelig ledelse, forklarer de samtidig at de ser det som nødvendig. Informant forteller:

*”Ja det er mye styring her og det er viktig og nødvendig.”*

En annen informant sier:

*”Når man er Familiens hus er man nødt til å være organiserte. Ikke la det være opp til hver enkelt om en skal samhandle, da vi har dårlig tid og mye å gjøre. Derfor må dette komme ovenifra, vi må ha strukturer, det må bli sett av faste møtepunkter for å holde liv i det. Struktur er slik sett nødvendig det for eller kobler man seg bare på der man ønsker.”*

Dette synet går igjen i 5 av 8 informanter. De resterende opplysningene går i retning av å omtale ledelsen som hierarkisk og lite til stede med de ansatte. Informanter forteller:

*”Det er et tydelig hierarki, synes jeg.”*

*”Hun er en tydelig leder, men synes ofte hun er mye distansert. Det er ikke mye du ser henne, for å si det sånn.”*

Imidlertid gir intervjuene mine tydelig signaler av at den styrende ledelse er blitt mindre styrende det siste året. Det kommer frem at alle informantene opplever at ledelsen har løsnet litt på den formaliserte og direkte kontrollen.

*”Det kan jo også være negativt at det kan bli for bastant og det ikke er rom for utrop for endringer eller behov for endringer. Men det synes jeg har blitt bedre. Ser en utvikling.”*

Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom at oppmøte i de tverrfaglige teamene ikke er like sterkt kontrollert og at ledelsen i større grad utviser en fleksibilitet til at de ansatte i større grad får tilrettelegge og vurdere behovet for oppmøte. Dette vises også i forhold til hvor ofte teammøtene blir holdt. De første 5-6 år av Familiens Hus ble de holdt en gang i uken. Etter dette gikk de ned til annenhver uke, før de i dag blir holdt ved behov. Inger Fjeld beskriver denne utviklingen som et bevisst og naturlig valg fra ledelsens sin side. Hun forteller at det var nødvendig i starten av implementeringsprosessen å være streng og tydelig. I dag, derimot er vanene etablert og tverrfagligheten er blitt en del av identiteten og arbeidshverdagen til de ansatte. Hun sier:

*”Før var alt likt, det er det ikke lengre. De siste 2/3 årene har det ikke vært likt.”*

Oppsummerende kan en si at en ut fra intervjuene kan anta at de ansatte er enig om at ledelsen er sterk og tydelig, og slik sett kan karakteriseres som en rasjonell ledelse. Informantene mine ytrer videre at de har forståelse for grunnlaget for dette og hva denne tydeligheten har medført for samhandlingen i organisasjonen. 7 av 8 informanter mener at ledelsen i stor grad er grunnen til at vanene rundt samhandling er etablert, da de i begynnelsen av implementeringsprosessen og oppstarten var tvunget til å samhandle. Inger Fjeld sier:

*”...det var ikke noen faste etablerte strukturer før omorganiseringen . Og jeg tror at når man skal etablere disse strukturene så må dem være ganske stramme i starten. ”*

### **Samlokalisering:**

Et gjentagende begrep som går igjen i alle mine intervjuer, er viktigheten av samlokalisering og hva dette har betydd for samhandling internt i huset. Samlokalisering av hjelpetjenestene i Askim kommune kan ses på som en formell struktur, i tråd med et rasjonalistisk organisasjonsperspektiv. Dette grunnet en re-designer strukturen på hjelpetjenestene som i utgangspunktet var mer rettet mot en linjeorganisasjon og samlet dem under en ledelse. Som en ser fra presentasjon av funn, medførte en sammenslåing av tjenestene motstand og konflikter. Dette resulterte i at mange av de opprinnelige medarbeiderne sluttet i organisasjonen. Slik sett er beslutning om samlokalisering en politisk og ledelsesbasert beslutning, hvor en i liten grad har tatt ansattes meninger til etterretning. Dette kan man igjen se i forhold til teori om motstand. Ser man samlokaliseringen i henhold til det indre forsvaret

til de ulike hjelpetjenestene kan en se disse reaksjonene som uttrykk for ett sett av hensyn som ble aktivert av medarbeiderne. Dette indre forsvaret blir koblet til at endringen som skal gjennomføres må passe sammen med den eksisterende praksis på dette feltet (Røvik, 2007). Slik er det imidlertid ikke med samlokalisering og sammenslåing av kommunenes hjelpetjenester. Det faktum at det i 2005 bare var 14 kommuner i Norge som hadde implementert en lignende modell, impliserer at dette ikke er en utbredt organisering. I stedet blir Askim kommune en av de første kommunene som implementerer en slik samhandlings- og samlokaliseringsmodell i Norge. Dette kan videre føre til at medarbeiderne står på ukjent grunn og har lite kunnskap om en slik organisering og hva det medfører for dem. Dette vises godt gjennom sitat fra informant som forteller:

*”Vi er kjerringene mot strømmen”*

Det andre hensynet som er viktig i et slikt indre forsvar er at endringen må stå i sammenheng med organisasjonen rådende verdier og normer. I henhold til dette hensynet beskriver informantene at de på den ene siden er enig i viktigheten av det tverrfaglige samarbeidet og hva dette medfører for deres bruker om arbeidsformen fungerer (Røvik, 2009). Likevel medfører en slik omorganisering til at medarbeidernes normer og holdninger må endres. Hele deres virkelighetsforståelse av hva som er deres arbeidsfelt og hva som ikke er det, blir gjennom samlokalisering og implementering av Familiens Hus, endret. Det tredje hensynet som må tas er at endringen må stå i sammenheng og samsvare med organisasjonsinterne grupper som berøres (Røvik, 2009). Heller ikke dette hensynet er i tråd med omorganiseringen, da medarbeiderne og leder av familiens hus opprinnelig arbeidet adskilt og hadde ansvar for sine egne enheter. I dette ligger det at familiens hus i dag består av ulike faggrupper og profesjoner, hvor alle av disse har ulike oppfatninger og arbeidsmetoder. Da omorganiseringen var et faktum og alle skulle arbeide sammen, mot felles mål, ble det for mange et for stort brudd og avvik fra deres arbeidsrutiner og handlemåter at motstand oppstod (Røvik, 2009). Sett i lys av at alle tre hensynene fra det indre forsvaret blir truet ved en slik omorganisering, kan dette implisere at motstand oppstår. Det ledelsen gjorde i denne forbindelse var å informere de ansatte om at omorganiseringen skulle finne sted og at de som ikke ville arbeide under slike forutsetninger, kunne slutte i jobben sin.

**Oppsummering:**

Oppsummerende kan en si at det er mye av arbeidet med implementering av Familiens Hus og deres arbeid mot å fremme samhandling mellom de ulike hjelpetjenestene i Askim kommune, som bygger på et rasjonelt perspektiv. Dette gjelder både i form av en modernistisk tro på organisasjoner og organisering, bruken av formelle strukturer og ledelsens handlings- og beslutningsgrep for å øke samhandlingen i Familiens Hus. Hvilken innvirkning dette har hatt på den faktiske atferden i forhold til samhandling mellom de ulike hjelptjenestene for barn og unge i Askim kan i stor grad ses på som positiv. Dette kommer frem gjennom intervjuene mine, der alle informantene omtaler at de samhandler i mye større grad i dagens organisering, enn ved tidligere organisering. Imidlertid tyder også informasjonen på at veien mot økt samhandling ikke har vært enkel. Dette i form av motstand, oppsigelser og en opplevelse av top-down styring.

**Samhandling i Familiens Hus sett fra et institusjonelt organisasjonsperspektiv:****Sosialkonstruktivistisk paradigmetenkning:**

Som jeg skrev i teoridelen, tar man i det institusjonelle perspektivet utgangspunkt i at organisasjoner er institusjoner med egenverdi utover den tekniske funksjonen. Det institusjonelle perspektivet blir videre sett i sammenheng med et sosialkonstruktivistisk paradigme, hvor det også her er tilhørende tre fellesnevnerer som beskriver perspektivets ontologi og epistemologi. Den første er en ide om at verden er sosial konstruert. Den andre fellesnevneren er at det er en gjennomgående skepsis til en positivistisk organisasjonskunnskap gjennom en tro på at det ikke finnes universelle lover. Tilslutt har det sosialkonstruktivistiske paradigme en oppfatning av at organisasjoner som redskaper ikke er reelt. I stedet blir organisasjoner fremstilt også som en arena for fortolkning av meninger og symboler og for utvikling (Røvik, 2009). Gjennom drøftingen av implementering av Familiens hus og samhandling opp mot et modernistisk paradigme, kan en se at troen bak organisasjoner og forståelsen av hvordan en endrer organisasjoner i stor grad sammenfaller med det modernistiske paradigme. Likevel ser jeg trekk ved omorganiseringen og implementeringen av familiens hus, i forhold til et institusjonelt perspektiv. Dette vises blant annet i forhold til nasjonale retningslinjer og meninger om hvordan en kan hjelpe brukerne i størst grad og hvilke fokusområder i arbeidet med barn og unge som blir ansett som viktige. I henhold til arbeid med barn og unge har det siden 1999 spesielt vært rettet en økt oppmerksomhet av viktigheten av tverrfaglig samarbeid mellom hjelpetjenestene, i henhold til

Opptrappingsplan for psykisk helse (1999-2008). Helsedirektoratet har lagt ut anbefalinger i forhold til dette og en ser også den økte interesse gjennom forsøksprosjektene for Familiens hus som ble startet i 2002 (Adolfsen & Martinussen, 2011). Slik jeg ser det kan omorganisering og implementering av familiens hus vise til viktigheten av kulturelle verdier og normer som er vokst frem over tid. Disse tar utgangspunkt i at man må jobbe sammen for å komme til målet om og i størst mulig grad komme tidlig inn med hjelp og å hjelpe brukerne i å mestre eget liv. Tverrfaglig samarbeid kan slik sett ses på som en trend, et virkemiddel til det norske hjelpeapparatet som det blir anbefalt å benytte seg av. Jeg ser også et sosialkonstruktivistisk trekk ved arbeidsmodellen som ledelsen forteller de arbeider etter. Dette i henhold til den siste fellesnevneren, hvor organisasjoner også er en arena for fortolkning av meninger og symboler. I følge Fjeld har både ledergruppen og ansattgruppen brukt mye tid på et felles fundament, blant annet i form av veiledning og refleksjoner. Medarbeiderne har kommet frem til hva de kan enes om og hva de tror på. Slik sett er samhandling mellom medarbeidere og ledere i familiens hus også utviklet i form av fortolkning og refleksjon av meninger. Inger Fjeld sier:

*”Så vi brukte utrolig mye tid i starten på dette med felles fundament og felles forståelse, hva er det minste vi kan være enig om..”*

Oppsummerende kan en se at det dominante paradigme som influerer tenkningen kring omorganisering og implementering av familiens hus i stor grad sammenfaller med et modernistisk paradigme. Dette springer ut fra at ledelse, formelle strukturer og tanken omkring at organisasjonen er et effektivt redskap til tverrfaglig samhandling og samarbeid er fremtredende. Likevel er det trekk ved et sosialkonstruktivistisk paradigme, ved at kulturelle verdier og normer for gode virkemidler for hjelpetjenestene kan ses som å ligge som et bakteppe for hensikten med implementeringen. Jeg ser også at trekk i forhold til fokuset på refleksjon og fortolkning av medarbeiderne og deres holdninger.

#### **Kultur og subkulturer:**

Som en ser fra presentasjon av funn og drøfting om samhandling og det rasjonelle perspektivet, kan en ut fra dette se at kultur i stor grad er dannet gjennom formaliserte strukturer, samlokalisering og en styrende ledelse. Det er en tung ledelse som sitter på toppen av organisasjonen som legger føringer på de ansatte sine handlinger og bestemmer videre mål og intensjoner. I et mer institusjonelt perspektiv går man i stedet bort fra at den formelle

organisasjonskulturen har innvirkning og kraft på hvordan de ansatte handler. I stedet ser perspektivet den uformelle organisasjonskulturen som viktig og rådende i forhold til den individuelle atferden som går for seg i organisasjonen. Sett i et slikt perspektiv blir den individuelle atferden styrt av en uformell organisasjonskultur. Denne kulturen har vokst frem gjennom historisk betingede og fremvokste uformelle handlingsregler, verdier og normer (Blindheim & Røvik, 2011). Opprinnelig var de kommunale hjelpetjenestene organisert i ulike enheter, med sin egen enhetsleder og ledelse. I stor grad er en slik linjeorganisasjon en tradisjonell organisering av kommunene (Busch & Vanebo, 2007). Slik sett kan en anta at den opprinnelige kulturen til de ulike tjenestene i stor grad har vært bestående av medlemmer fra sin egen fagprofesjon. Man har hatt likt fokus i arbeidet og sine områder som en har mye kunnskap om. Aldri før har de ulike hjelpetjenestene blitt samlet under et tak og en ledelse. Dette er nytt. Også i forhold til kommunal organisering og hjelpetjenestene, befinner disse seg i relativt stabile forhold. Kommunesektor kan slik sett ikke karakteriseres som en organisasjon som har utviklet seg i turbulente omgivelser, noe som videre medfører at kulturen som er oppstått i mindre grad er endringsorientert. I stedet kan en forvente å finne en kultur som i mindre grad er i stand til å takle slike store variasjoner og endringer som implementering av familiens hus. Ved at de ulike tjenestene ble samlokaliserte og det ble fastsatt strukturer som medførte at de måtte samhandle med hverandre, utsettes slik sett de ulike tjenestene for et økende press av endringsevne og fleksibilitet, noe som kan gjøre at kulturelle forhold kan bli en begrensende faktor (Busch m.fl, 2007). Sett fra ut fra min undersøkelse, viser hovedfunn at medarbeiderne gjør som de får beskjed av fra ledelsen. Dette i forhold til for eksempel tverrfaglige møter, da alle informantene forteller de går på møtene som er obligatoriske. Likevel stiller jeg imidlertid spørsmål om hvordan den uformelle kulturen egentlig er og hvordan de ansatte samhandler med hverandre, på et mer dypere plan. Inger Fjeld forteller om dette i form av vanskeligheter i starten med organiseringen, men at nå er det bra. Dette kommer av blant annet veiledning, refleksjon og tydelig ledelse. Ses organisasjonskultur som en felles ramme for verdsetting av de ansatte som jobber i en organisasjon og som en felles ramme for forståelse av dem, samt for organisasjonsidentiteten, hva den står for og dens misjon, innebærer dette at medlemmene står sammen og har en fellesskapsfølelse (Strand, 2007). Organisasjonskultur blir slik sett karakterisert ved at noe er felles. I samtaler med mine informanter, er den uformelle kulturen vanskeig å få fatt på. 7 av 8 informanter forteller at den er bra og samhandlingen er bedre nå enn i starten, men er den som ønsket? Samtlige av informantene mine kommer med signaler på at den uformelle kulturen ligger føringer på hvordan de egentlig samhandler og opptrer i organisasjonen, uten at de opplyser om dette



eksplisitt og tydelig. Dette er blant annet signaler om at det har vært mange oppsigelser, mange sykemeldinger, at de ulike faggruppene kommuniserer lite med hverandre om de ikke må og at det har vært en del hvisking i gangene. Slik jeg ser det kan det være relevant å trekke inn Schein (1987), gjengitt i Busch m.fl. (2007) av kulturen ved slike signaler. Han deler kulturen i tre ulike nivåer og skiller mellom grunnleggende antagelser, verdier og normer og artefakter. Kjernen i en organisasjonskultur er de grunnleggende antagelser. Dette er antagelser som er tatt for gitt, forbevisste og vanskelig å se. Disse grunnleggende antagelsene utspiller seg som opplevd sannhet eller virkelighet for medlemmene. Selv om disse antagelsene i stor grad er ubevisste, vil de likevel influere kulturen og innvirke på de ansattes tanker, følelser og hva de oppfatter. På nivået over ligger verdier og normer. Verdiene ses på som standarder, mål og sosiale prinsipper og gir oss en indikasjon på hva medlemmene prioriterer og bryr seg om. Normene kan beskrives som hva som er riktig eller galt å gjøre og styres gjennom verdiene. På øverste bevissthetsnivå ligger artefakter og produkter. Disse vil vises som aktiviteter, visuelle uttrykk eller verbale uttrykk (Hatch, 2001). Sett i forhold til signaler om at det er noe underforliggende i den uformelle kulturen i organisasjonen som er vanskelig å få tydelige implikasjoner om, kan det slik jeg ser det knyttes til grunnleggende antagelser. I henhold til samhandling i Familiens hus kan slike grunnleggende antagelser henføres til arbeidsområdet til de ulike hjelpetjenestene som i dag arbeider under samme tak. Den tradisjonelle oppfatningen og opplevelsen til medarbeiderne kan i stor grad knytte seg til at en slik samhandling er vanskelig og problematisk. Skal noen gjøre min jobb? Skal jeg gjøre andre sin jobb? Skal jeg blande meg inn på felter jeg ikke har kunnskap om? Om dette er organisasjonsmedlemmenes grunnleggende antagelser rundt arbeidsform og fagområde, kan disse gjennomsyre kulturen og påvirke deres handlinger, tanker og hva de oppfatter. Mange av mine informanter forteller hvor godt de har det og at de arbeider på en arbeidsplass hvor kulturen er bra, men i neste øyeblikk sender de signaler på at den ikke er så bra som ønskelig, men er blitt bedre enn den var. Ene informant forteller blant annet at det er ikke tanken bak organiseringen som er dårlig, altså mål om tverrfaglig samarbeid, men måten det er gjort på. I dette kommer ledelsen sterk frem. Dette i form av at det er deres intensjoner og mål som blir rådende. Det er en tydelig og top-down karakterisert ledelse, som innførte omorganiseringen dramatisk. Ledelsen besluttet omorganisering og formelle strukturer, og medarbeiderne hadde ingen ting de skulle sagt. Som jeg viste under drøftning av det rasjonelle perspektivet førte dette til motstand og mange av de tidligere medarbeiderne sluttet. Enten var en som ansatt med ledelsen eller ikke, forteller informanter. ut fra undersøkelsen min kan en slik sett se at de ansatte handler i tråd med de formelle strukturene, men under overflaten er det ikke helt

som det var tenkt. Ser man dette i sammenheng med teori om organisasjonsstruktur og atferd, kan en se at det kan oppstå et avvik mellom reelle og formelle rutiner. Det er spesielt to forhold som virker inn på denne situasjonen. Det første er om rutinene er godt nok integrert med andre strukturer i organisasjonen. Det andre har sammenheng med de ansattes tidsorientering, som kan enten være rettet mot fortid, nåtid eller fremtid (Busch m.fl, 2007). Ser man omorganiseringen som henspilte seg da de kommunale hjelpetjenestene i Askim kommune implementerte Familiens hus, i sammenheng med at mange de ansatte som arbeider der har en fortidsorientering, kan en belyse en mulig konsekvens i forhold til det kulturelle aspektet. En har sett at om ansatte har en tidsorientering som er rettet mot fortiden, er det vanlig eller man har en tendens til å repetere de gamle handlingsreglene og aktivitetsmønstrene (Busch m.fl, 2007). Om dette er noe de ansatte i familiens Hus i Askim kommune retter sin orientering mot, er den faktiske atferden deres i stor grad rettet mot den mer tradisjonelle organisasjonsstruktur. I forbindelse med samhandling vil de ansattes handlinger styres av tidligere erfaringer og vaner og det legges mindre vekt på situasjonen og forventning og kravet til samhandling de sitter med i dag. Som informant forteller:

*”Ja jeg samhandler, men mest med de vanligste samarbeidspartnerne mine, som vi tradisjonelt hadde. Andre tjenester samhandler jeg lite med... det blir bare når jeg må.”*

*” Fordi om vi nå er samlet i familiens hus så vil jeg ikke si at det har ført til et bedre fellesskap, vi har en god kultur og fellesskap inn ad i vår faggruppe, men det er ikke blitt noe mer åpnet opp i den forstand at andre tjenester kommer ned her til oss, for å ta en kopp kaffe for å si det sånn...”*

Slik sett er det grunn til å anta at noen av medarbeiderne derfor samarbeider med andre tjenester mer tradisjonelt, når de ser det er behov for det i en spesifikk sak, enn i hvert enkelt tilfelle og sak som kommer inn i huset.

Igjen kan en se denne antagelsen i sammenheng med en annen faktor som viser seg gjeldene i mine intervjuer. Om noen eller flere av de ansatte er rettet mot en fortidsorientering, mens andre medarbeidere er mer rettet mot nåtid eller en fremtidsorientering, kan dette medføre to ulike tankesett innad i organisasjonen. Som informant beskriver:

*”Ja en kan si det finnes to ulike kulturer på huset. Noen har for eksempel lav terskel for å utebli fra tverrfaglige møter, andre ikke”.*

Som jeg refererte til over forteller flere av mine informanter at de i liten grad har kontakt med andre faggrupper lengre oppe i huset. De samhandler i stor grad med seg selv og sin faggruppe. Om det trengs, kan de ta kontakt med de andre tjenestene, men dette er representanter for tjenestene som de kjenner og føler seg komfortable med. Det er ikke ønskelig å ta kontakt med representanter fra andre tjenester som en har lite kontakt med og som man ikke føler yter det samme som en selv. Som informant forteller i forhold til hvem vedkommende samhandler med i huset:

*”Veien er kort til noen – har faste mennesker jeg kan gå til. Treffer en på en som strekker seg langt, bruker man den”.*

En annen informant forteller om kulturen på huset:

*”Kulturen er nok ulik i de ulike etasjene her. Ja merker det. Jeg tror nok det handler om at vi for det første handler etter ulike lovverk. Og at vi har kanskje litt ulikt syn på hva som er riktig å ta tak i først.”*

Slik sett kan en anta at det finnes ulike kulturer på huset og at det er en vei fra at målsetningen med samhandlingen er nådd. Dette kan trekkes tilbake til begrepet subkulturer. Forskjellig fra en definisjon av organisasjonskultur ut fra et institusjonelt perspektiv, der organisasjonskultur innebærer at det er skapt et felles mønster av antagelser og verdier mellom de ansatte. Disse verdiene og antagelsene skal videre passe på at intern integrasjon og ekstern tilpasning skjer (Busch & Vanebo, 2007). Ser man forklaring på subkultur innebærer dette at ulike grupperinger innenfor samme organisasjon har utviklet egne kulturelle særtrekk. Ut fra disse to forklaringene kan en se at gjennom en samlet organisasjonskultur arbeider organisasjonen i større grad i felles retning, enn om en har subkulturer. I dette perspektivet karakteriserer slike subkulturer som vanlig og ofte har de flere positive elementer med seg. dette springer ut fra en antagelse om at eksistens av subkulturer, medfører mangfold og aktiviteter i organisasjonen. Ved at subkulturen har andre kulturelle særtrekk og holdninger, kan dem skape læringsrike arenaer gjennom diskusjoner og spenninger (Busch & Vanebo, 2007). Ser man dette i sammen med familiens hus har likevel ledelsen hatt som mål at alle skal være like og ha like visjoner, verdier og mål. Inger Fjeld informerer om at det er blitt jobbet mye med et felles fundament og forankring. På tross av dette får jeg likevel informasjonen om at den ene

kulturen ikke har forankret dette i ønskelig grad og at spenningene som foregår mellom disse to kulturene i stor grad foregår i det skjulte. Informant forteller:

*”At det finnes flere kulturer... jeg liker det egentlig ikke, men blir likevel dradd inn i det. Det sitter godt i veggene her og det blir en del himling med øynene osv...”*

Gjennom dette sitatet kan en se at subkulturene som er dannet i stor grad bringer med seg negative spenninger, istedenfor positive. Dette kommer frem ved at de ulike kulturene har forskjellige måter å tenke på omkring hvordan organisasjonen skal løse sine oppgaver og hva som bør prioriteres og ikke. Det slikkes i litteraturen mellom ulike grunner til at konflikter kan oppstå, der den første er at subkulturene blir for selvopptatte. Den andre er at subkulturene forsøker å undergrave den andre kulturen som er utviklet og den tredje er at subkulturen setter sin egen kultur fremfor organisasjonens sine verdier (Buch & Vanebo, 2007). Igjen kommer antagelsen om at noen av medarbeiderne er i noen grad fortidsorientert og handler i form av verdier for deres faggruppe og profesjon, og i mindre grad ut fra organisasjonen som helhet, dens interesser og verdigrunnlag.

Oppsummerende kan en si at i tenkningen bak Familiens hus og hvordan organisasjonen legges opp for å nå sine mål, i stor grad er knyttet til et rasjonelt perspektiv. Forventingen min i forhold til at aktørene innenfor familiens hus handler ut fra den formelle strukturen og ledelsen sine styringsgrep, vises gjennom denne drøftingen at ikke er helt reel. De ansatte retter seg eksplisitt etter de formelle strukturene, men det er likevel mye som tyder på at det foregår ting under overflaten eller som informant beskriver:

*”...det sitter ting i veggene her, fra gammelt av.”*

Dette har også stor betydning i forhold til problemstillingen om implementering av Familiens hus har ført til økt samhandling? Ved at omorganiseringen ble bestemt på politisk og ledelsesnivå og en kan anta at den kommunale organisasjon i stor grad er preget av stabile omgivelser, har dette vært en plutselig og omfattende endring for medarbeiderne. 4 av 8 medarbeiderne viser også at de er enige i en form for tverrfaglig samhandling, men er uenig måten det er gjort. Gjennom drøftingen kan en anta at noen av disse medarbeiderne er i større grad rettet mot en fortidsorientering, enn en nåtidsorientering og det har oppstått subkulturer internt i organisasjonen. Gjennom dette kan en se at mye av aktiviteten og den faktiske

atferden som foregår i organisasjonen, bærer preg av et institusjonelt perspektiv, ved at det er de ansattes egne opplevelser som styrer dem. Egne identiteter i form av faggruppene eller profesjonene og tradisjonelle regler i forhold til grad av samhandling der ansatt selv vurderer når det treng i en sak, er i stor grad styrende for deres atferd og handlinger inter-organisatorisk. Slik sett kan en si at de ansatte i Familiens Hus i Askim kommune oftest styres av en mer ubevisst, tilbakeskuende og intuitiv atferd som er preget av historie og fortid (Blindheim & Røvik, 2011).

### **Organisasjonsidentitet og tilhørighet:**

I henhold til et institusjonelt perspektiv er også organisasjonsidentiteten en viktig faktor. Organisasjonsidentitet kan forstås som noe som er utviklet eller laget av ulike institusjoner, hvor de er bærere av denne identiteten. En slik organisasjonsidentitet blir utviklet gjennom at organisasjonen utvikler en egenverdi utover det formålsrasjonelle og at medarbeiderne som arbeider i organisasjonen internaliserer institusjonens verdigrunnlag og normer (Busch m.fl, 2007). Slik sett får organisasjonen en karakterstruktur eller en identitet som er særegen for den og dens medlemmer. Albert & Whetten (1985), gjengitt i Busch m.fl (2007) forklarer organisasjonsidentitet gjennom tre momenter, der det første er at identiteten er en kjernekarakter. Denne karakteren peker på det som er essensielt for institusjonen. Det andre momentet er at disse essensielle trekkene skal være til stede over tid og det tredje er at organisasjonen skal være unik og tydelig ulik andre organisasjoner. I forhold til Familiens Hus kommer det frem gjennom intervju med Inger Fjeld at de har arbeidet mye med å danne en egen identitet og tilhørighetsfølelse for organisasjonen. Ved at tradisjonelle vaner og holdninger ble endret, var det viktig å bygge opp en ny forståelsesramme og identitet for organisasjonen som helhet. Dette ses også gjennom de strukturelle grep som blant annet veiledning, nyansatt mappe og tverrfaglige grupper. Ved at en organisasjon oppnår en slik institusjonell identitet, kan dette slik jeg ser det skape en fellesskapsfølelse, noe som også kan medføre bedre samhandling internt i huset. Fra intervju med informantene mine, bekrefter alle det arbeidet som er lagt ned fra ledelsens side i forhold til å utvikle en slik identitet og tydelig verdigrunnlag. 5 av 8 av informantene beskriver denne ved at de ser seg selv gjennom Familiens Hus og at de som gruppe står samlet. Informant forteller:

*”Jeg jobber i utgangspunktet i familiens hus jeg og så jobber jeg i spesialfeltet som faggruppe og så er alle mine kollegaer.”*

Imidlertid var det ikke alle informantene mine som hadde samme oppfatning av denne identitetenstilhørigheten. De av informantene som ikke hadde dette presenterte seg i form av profesjon, og ikke Familiens hus. Dette kommer klart frem i sitat hentet fra informant, i forbindelse med samtale rundt organisasjonsidentitet:

*”Når jeg presenterer med utad sier jeg at jeg arbeider innenfor profesjonen min... ehh, eller faggruppen min. Nei, ikke at jeg er fra Familiens Hus. Det er i faggruppen jeg er forankret.”*

Vedkommende forteller videre:

*”Det handler kanskje om faglig trygghet, men det er rett og slett ikke naturlig for meg å si Familiens Hus. Det er trygghet i forhold til å avgrense arbeidsområdet mitt og ikke flagge om noe jeg ikke tror på....”*

Slik jeg tolker dette sitatet impliserer dette for det første at identiteten som informant har tatt opp i seg, mer er rettet mot den tradisjonelle organiseringsformen for kommunale tjenester. For det andre sier dette sitatet noe om omgivelsene rundt familiens Hus og om legitimiteten de ansatte opplever både internt og eksternt. Dette er noe jeg vil problematisere i kommende underoverskrift.

Oppsummerende kan en se gjennom drøfting av institusjonell identitet og tilhørighet at det også her er tydelig at medarbeiderne i Familiens hus har to ulike oppfatninger av dette. Ene gruppen har internalisert det felles fundamentet og tenkemåtene, mens andre gruppen i større grad er fortidsorientert. Slik jeg tolker dette er at de to forskjellige kulturene som er rådende i Familiens hus, sitter med to ulike oppfattelser av hvordan organisasjonen fungerer i forhold til samhandling og at ikke medarbeiderne føler tilhørighet og identitetsfølelse rundt samme verdier.

#### **Legitimitet:**

Som jeg skrev i teoridel oppnår ikke ledere og ansatte i Familiens Hus legitimitet gjennom å bare tilby effektive og ressurs sparende tjenester. I stedet er deres legitimitet i stor grad knyttet til hvordan brukerne og eksterne samarbeidspartnere opplever tilbudet og i forhold til hvordan de ansatte utfører tjenestene. Gjennom dette kan en se at legitimiteten er knyttet til de ansattes ideologi, holdninger, strukturer og prosedyrer de handler etter og i hvilken grad disse er

sammenfallende med de normer og forventninger som oppleves som normdannende i vårt samfunn (Busch & Vanebo, 2007). Implementering av Familiens Hus i Askim kommune kan gjennom informasjon fra Inger Fjeld forstås som besluttet grunnet samhandlingsproblemer mellom hjelpetjenestene i kommunen og det var politikerne og ledelsen som ønsket og besluttet denne omorganiseringen. I forhold til ledelse og politikere sitt valg om å implementere Familiens hus, kan dette tenkes som en legitimitetshandling, grunnet at en gjennom å samlokalisere og samkjøre hjelpetjenestene for barn og unge, handler i tråd med nasjonale anbefalinger og forskningsbaserte trender i forhold til hva som gir gode tjenester til brukerne. Likevel kan en anta gjennom mine intervjuer at samhandling og samlokalisering i den grad det er blitt gjennomført i Askim kommune, ikke er en slik sosial norm og sannhet innenfor de ulike profesjonsgruppene og fagområdene. Om medarbeiderne hadde hatt en opplevelse av dette, hadde samhandling slik jeg ser det, i større grad skjedd automatisk og ubevisst. I stedet tolker jeg svarene fra informantene mine som at samhandling har vært vanskelig og at det er prosess som må jobbes med kontinuerlig. Som informant forteller om forankring og samhandling:

*”Samtidig uttale de samme tingene som vi tror på – terpe, terpe, terpe.”*

Gjennom dette sitatet ser en at samhandling ikke er noe som faller naturlig på tvers av tjenestene, men at ledelsen har måttet formidle dette ved alle anledninger. Slik sett kan en anta at det ikke er en opplevd intern legitimitet for samhandling og tverrfaglig samarbeid på tvers av ulike tjenester av medarbeiderne i familiens hus. I stedet handler de i større grad ut fra tidligere etablerte handlingsrutiner og erfaringsbaserte kunnskaper, enn i forhold til fysisk samordning og tydelige formelle strukturer i forhold til hvem en skal samhandle med og hvor mye en skal samhandle.

Også den eksterne legitimiteten til Familiens Hus i Askim har vært et gjentakende moment fra mine intervjuer. Samtlige av informantene beskriver at tilliten som eksterne samarbeidspartnere, som for eksempel skoler og barnehager, ikke er optimal. Den ene informanten forklarer dette gjennom et bevisst valg fra ledelsen.

*”Vi var som organisasjon lukket de første årene av omorganiseringen. Dette fordi vi trengte å bygge opp den interne tilhørigheten, tryggheten og fellesskapet. Nå når det er gjort, må vi satse utover.”*

En annen informant beskriver dette gjennom sine møter med eksterne samarbeidspartnere i forhold til at vedkommende presenterer seg med utgangspunkt i sin faggruppe:

*”Det handler om å være troverdig... jeg kan ikke stå å si at vi jobber tverrfaglig, når det i realiteten ikke går.”*

Informant sier videre:

*”Det handler ofte om menneskelige ressurser, at vi ikke har nok folk, uheldige omstendigheter ved at folk uteblir eller ikke møter opp. Det er vi som er tilstedet og ute der det skjer, som møter brukeren som mottar denne frustrasjonen – hvor er det tverrfaglige? ”*

Dette sitatet sier noe om den eksterne tilpasningen og identiteten som blir funnet sted. Familiens Hus som organisasjon utspiller en visjon om tverrfaglig samarbeid og koordinerte tjenester til brukerne. Om ikke de eksterne omgivelsene opplever denne visjon, vil slik sett Familiens Hus sin legitimitet bli svekket. De eksterne samarbeidspartners bilde av organisasjonen dannes blant annet av deres erfaringer med Familiens hus og av andres erfaringer (Busch & Vanebo, 2007). Ser en dette i forhold til informantenes uttalelser, kan en anta at bilde av Familiens Hus utad ikke samsvarer med det ledelsen ønsker at organisasjonen skal utstråle. Som en ser av sitatet kan dette medføre en frustrasjon og forsvarsposisjon hos de ansatte som arbeider under familiens hus. En kan anta at når mennesker blir møtt med kritikk. Kan det indre psykologiske forsvaret bli aktivert. På organisasjonsnivå kan dette medføre at det blir utviklet samhandling i negativ retning eller at ens handlingsrutiner blir defensive (Busch m.fl, 2007). Ser man dette sammen med Familiens Hus kan det slik sett tenkes at medarbeidernes møte med eksterne samarbeidspartnere som ikke er fornøyd eller som på andre måter utviser en frustrasjon over at det tverrfaglige ikke er tilstrekkelig tilstedet, kan gå tilbake på sin arbeidsplass og sitte igjen med negative følelser ovenfor andre i organisasjonen. Slik sett kan dette bli en vond sirkel, hvor konflikter og motstand internt oppstår:

*”Før tok jeg ansvar for alt og hele organisasjonen, men jeg gidder ikke lengre. Nå konsentrer jeg meg i stedet over mine egne oppgaver og ber andre frustrerte samarbeidspartnere om å bare ta en telefon til dem det gjelder”.*



Oppsummerende kan en se og anta at samhandling på tvers av ulike hjelpetjenester ikke faller naturlig og på denne måten ikke anses som en legitimerende handling hos de ansatte.

Gjennom drøftingen får en også innblikk i eksterne utfordringer i forhold til legitimiteten som Familiens Hus utspiller. Dette kan igjen føre til at konflikter og samhandlingsproblemer internt.

**Oppsummering:**

Oppsummerende av drøftingen av samhandling i familiens hus sett ut fra et institusjonelt perspektiv, kan en tydeligere se at det rasjonelle perspektivet har vært dominerende i tenkningen rundt omorganiseringen og implementeringen av familiens Hus i Askim kommune. Dette er spesielt i forhold til ledelsesmessige styringsgrep, holdninger og forståelse. Likevel ser jeg enkelte trekk fra det institusjonelle perspektivet, som kommer godt frem fra mine informanter. Dette er i forhold til kulturelle normer og verdier som verdigrunnlag for omorganiseringen. Tanken bak Familiens Hus er god, der hensikten er å kunne tilby en bedre tjeneste og hjelp for barn og unge i Askim kommune. Likevel er det implikasjoner som tyder på at dette ikke er like lett i praksis. Dette er i forhold til at forventning om at medarbeiderne er rasjonelle og kan styres ut fra ledelse og formelle strukturer, ikke synes å være tilfellet. I stedet styres også medarbeiderne av kulturelle og historiske betinget handlingsvaner og atferder, noe som videre har medført en implikasjon på at det eksisterer to ulike organisasjonskulturer i Familiens Hus. Ut fra mine funn kan det ses som at en kultur er fortidsrettet og en er nåtids- eller fremtidsrettet. Funn fra undersøkelsen min viser også at det er grunn til å tro at samhandling på tvers av ulike hjelpetjenester for barn og unge, ikke er en opplevd legitimitet blant medarbeiderne. Videre kan en også anta at eksterne omgivelser kan ha påvirkning og innvirkning på samhandlingen intern i Familiens Hus i Askim kommune.

## **Oppsummering av drøfting og noen videre implikasjoner for samhandling i Familiens Hus:**

Gjennom presentasjon av funn og drøfting av funn opp mot to ulike organisasjonsperspektiver, kommer det frem at implementeringen av Familiens Hus i Askim kommune i stor grad tar utgangspunkt i en rasjonalistisk tilnærming. Dette innebærer at beslutningen av omorganisering av kommunene hjelpetjenester for barn og unge kan karakteriseres som en politisk og ledelsesbasert beslutning, der medarbeidere og andre nøkkelinteressenter i liten grad var med å påvirke. Gjennom en tydelig og top-down sentrert beslutning, medførte dette store konflikter og former for motstand blant mange av de ansatte. Dette gjorde at mange sluttet i organisasjonen. Ledelsen fremholdt en ytring om at enten er du med oss eller mot oss. Slik jeg ser det kan det imidlertid være hensiktsmessig å inkludere medarbeiderne mer i arbeidet med en slik radikal endring som omorganiseringen til et Familiens hus er. Gjennom å i større grad diskutere og kommunisere i forkant av endringen, har man muligheter til å oppnå en større forståelse og aksept i forhold til endringen. Gjennom at nøkkelinteressenter får argumentere og slik seg medvirke til omfang og grad av endring, kan de skape et eierforhold til endringen, som igjen kan lette implementeringen og målet om at endringen blir integrert hos dem det gjelder (Ford, Ford, D`Amelio, 2008). Videre kan dette også implisere betydningen av en mindre toppstyrt ledelse og hierarkisk struktur. Gjennom en mer bottom-up tilnærming i forhold til omorganiseringen, blir ledelsen mer støttende, delegerende og deltakende. Prosesser utvikles i produksjonsdelen av organisasjonen og medvirker i større grad ledelsen grad av styring. Det blir dialog og relasjoner, som igjen kan føre til at motstand minker og legitimiteten forsterkes (Piderit, 2000). Ser man mine funn i forhold til hovedtese viser den at forventningen om at omorganiseringen har ført til ønsket effekt, er i stor grad er innfridd. Dette vises gjennom at medarbeiderne følger ledelsens sine formelle strukturer og obligatoriske handlinger. Imidlertid tyder også undersøkelsen min på at samhandling som felles fundament og felles identitet ikke er av legitim karakter og funn viser at det er oppstått to motsigende organisasjonskulturer internt i organisasjonen. Ser man organisasjonskultur i offentlige organisasjoner, kan denne ofte komme til uttrykk i blant annet omorganiseringer. Dette gjelder spesielt om dominerende og uformelle verdier, normer eller handlingsvaner utfordres (Christensen m.fl. 2004). Dette kan ses i sammenheng med et fenomen som Christensen m.fl. (2004) betegner som sti- avhengighet. I dette ligger det at de uformelle normene og verdiene som ligger til grunn i Familiens Hus i oppstarten og første år, danner retningen for hvilke utviklingsveier den følger videre. De uformelle normene, verdiene og kulturelle kontekster kan slik sett oppfattes som Familiens Hus sine ”fødselsmerker”, som

organisasjonen må leve med. I en slik sti- avhengighet ligger det både positive og negative konsekvenser. De positive er at sti- avhengighet fører til stabilitet og gir disse uformelle normene og verdiene dybde. I negativ forstand innebærer dette videre at organisasjonen blir mindre fleksibel grunnet de historiske skjevhetene som organisasjonen og dens interesser utspiller (Christensen m.fl. 2004). Sett i sammenheng med Familiens hus kan en antyde at de ulike organisasjonskulturene som er rådende, kan være en del av organisasjonens fødselsmerke og slik sett være vanskelig å endre på. Undersøkelsen min viser videre at denne todelte organisasjonskulturen i stor grad er implisitt. Motstanderne av samhandlings- og koordineringsmodellen, snakker og praktiserer sine holdninger og normer i det stille. Det er slik sett en kultur som er skjult og lite uttalt. I stedet fremviser medarbeiderne i denne kulturen en holdning om at ” jeg liker det ikke, men blir værende her likevel”. Dette vises blant annet ved at ene informanten forteller at om vedkommende hadde vært 10 år yngre ville hun ikke jobbet i Familiens Hus. En annen informant formidler dette gjennom å si at hun er i Familiens Hus grunnet det er praktisk i forhold til fleksibel arbeidstid og småbarn i hjemmet. I litteratur om motstand er det flere som hevder at motstand kan ses på som et positivt element i endringsprosesser. Dette gjennom å se motstand som et uttrykk for engasjement og at medarbeiderne bryr seg (Jacobsen, 2004). Motstanden jeg har fått implikasjoner av i min undersøkelse, ser jeg imidlertid ikke som en ressurs. Dette grunnet den er implisitt og foregår i det skjulte. Slik jeg ser det fører av den grunn ikke motstanden med seg en argumenterende og reflekterende holdning, som kunne vært positiv i forhold til engasjement og nytenkninger. Også organisasjonsidentiteten vises å være lite forankret i medarbeiderne, noe som igjen kan skape utfordringer i forhold til legitimitet. Tar man utgangspunkt i Hatch & Schultz (2002) sin oppfattelse av identitet, kultur og omdømme, kan en se disse tre begrepene som gjensidig avhengig av hverandre. Om en organisasjon mestrer å opparbeide en positiv kultur og en sterk identitet, er det stor sannsynlighet for å få et godt omdømme og oppnå en pragmatisk legitimitet utad. Gjennom at undersøkelsen min viser funn i forhold til utfordringer knyttet til legitimitet og organisasjonskultur, kan dette skape konsekvenser i forhold til fellesskapsfølelse og tilhørigheten internt i organisasjonen. Alle disse faktorene er slik jeg ser som viktig i arbeidet med å koordinere handlingen til aktørene i form av økt samhandling i Familiens Hus. Som en implikasjon for videre arbeid og tenkning rundt den nasjonale målsetningen om økt samhandling og koordinerte tjenester mellom hjelpetjenesten for barn og unge i kommunene, kan det slik jeg ser det være hensiktsmessig å i større grad innføre mer fokus på dette aspektet allerede i utdanningsforløpet til de ulike tjenestene. Om det blir mer fokus på samhandling mellom tjenestene og viktigheten av dette, kan en slik målsetning på

sikt bli realisert ved at det i større grad blir en sosial norm og en legitimerende handling blant profesjonelle i hjelpesektoren i Norge.

Likevel ser jeg det som viktig å påpeke at det kan være et stort mangfold av faktorer som medfører at samhandling I Familiens Hus er utfordrende. I denne analysen har imidlertid fokuset vært på samhandling i et rasjonelt og institusjonelt perspektiv i form av implikasjoner knyttet til ledelse, formelle strukturer, samlokalisering, organisasjonskultur, identitet og legitimitet.

### **Avslutning:**

I denne oppgaven har jeg undersøkt problemstillingen ”Har implementering av Familiens Hus i Askim kommune ført til økt samhandling mellom de ulike hjelpetjenestene?”, hvor jeg har drøftet resultatene ut fra det rasjonelle og det institusjonelle organisasjonsperspektiv. Ut fra beskrivelse, presentasjon og drøftingen ovenfor i forhold til samhandling og implementering av Familiens Hus i Askim kommune, kan en se at organisasjonen bærer preg av både et rasjonelt og et institusjonelt organisasjonsperspektiv. I begynnelsen av implementeringen var det et stort fokus og en dreining mot en svært rasjonalistisk tenkning omkring hvordan en skal oppnå samhandling. Dette vises blant annet gjennom at virksomhetsleder og samtlige av de ansatte som jeg intervjuet forklarte at styring og stor beslutningskraft ovenfra fra organisasjonen var rådende. De ansatte forteller om at beslutninger i stor grad er kommet ovenfra i organisasjonen og at de ansatte i liten grad har fått være med å påvirke struktur og generelle mål for økt samhandling. Undersøkelsen viser at implementeringen av Familiens Hus har ført til at de samhandler mer enn ved en tradisjonell organiseringsform for den kommunale sektor. Imidlertid tyder analysen på at samhandling som fundament ikke er oppstått av legitim karakter og at det er oppstått to motsigende organisasjonskulturer. Den ene kulturen innretter seg ledelsen og er enig i ledelsens beslutninger og formelle strukturer. Den andre organisasjonskulturen kan en anta i større grad er fortidsorientert og handler i tråd med tidligere uformell organisasjonskultur. Dette ved blant annet å forholde seg til faggruppen sin og presentere seg utad i ved profesjonsbakgrunn. Likevel viser funn at en kan anta at medlemmene av den sistnevnte organisasjonskultur, holder kulturen taus. I form av en svak identitet, et svakt legitimitetsgrunnlag og to ulike kulturer, kan dette skape konsekvenser for den ønskede samhandlingen og koordinering av et tverrfaglig samarbeid. Som et mulig utviklingsspor i ønsket retning for hjelpetjenestene for barn og unge, fremmer jeg tanken om å

innføre større fokus på samhandling mellom ulike tjenester og viktigheten av dette, allerede i utdanningsforløpet til de ulike profesjonene.

## Litteraturliste:

### Bokreferanser:

- Alvesson, Mats og Svenningsson, Stefan (2008): *Changing Organization Culture: Cultural change work in progress*. London, New York: Routledge.
- Blaikie, N. (2010): *Designing social research*. 2nd edition. Norman Blaikie 2010.
- Blindheim, B-T og Røvik, K.A. (2011). ”Ledelse og bedrifters samfunnsansvar.” In Otto Ottesen (ed.) *Ledelse – Å bruke teori i praksis*. Forthcoming 2011.
- Bolwman, Lee G. og Deal, Terrence, E. (2009): *Nytt perspektiv på Organisasjon og Ledelse: struktur, relasjoner, politikk og symboler*. 4.utgave, 1.opplag 2009. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Buch, T., Valstad, S. J., Johnsen, E. og Vanebo, J.O. (2007): *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T og Vanebo, J.O. (2007): *Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv*. 5.utgave 2003, 3.opplag 2007. Oslo: Universitetsforlaget 2003
- Christensen, T., Lægred, P., Roness, P.I G. og Røvik, K. A. (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget 2004.
- Ford, J., L.W. Ford og A. D`Amelio (2008): *Resistance to Change: “The Rest of the Story”* Academy of management Review, vol.33,no2, s.362-377.
- Hatch, M.J (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Hatch, M. and Schultz, M. (2002): *The Dynamics of Organizational Identity in Human Relation*, 55 (8):989-1018.
- Isbrekken, A.T. (2010): *Stolte kommuner unike prosjekter*. 1. utgave, 1.opplag 2010. Oslo: Kommuneforlaget AS
- Jacobsen, D.I. (2004): ”*Endringsprosessen – tid, oversettelse og motstand*” kap.6 i D.I. Jacobsen: *Organisasjonsendringer og Endringsledelse*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2003): *Forståelse. Beskrivelse og forklaring. Innføring I samfunnsvitenskaplig metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand S: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D.I. (2010): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 1.utgave 2005, 2.opplag 2010. Høyskoleforlaget 2005.

Kjønstad, Asbjørn og Syse, Aslak (2008): *Velferdsrett 1. Grunnleggende rettigheter, rettsikkerhet og tvang*. 4.utgave, 1 opplag 2008. Oslo: Gyldenlag Norsk Forlag AS.

Piderit, S.K (2000): *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of attitudes Toward an Organizational Change*. Academy of Management Review, Vol 25, No. 4, 783-794.

Raaheim, A (2002): *Sosialpsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Regionsenter for barn og unges psykiske helse, region nord. (2008): *Familiens Hus. Nasjonal kartleggingsundersøkelse 2008*. Tromsø: RBUP Nord

Rønning, R (2006): *Vårt politiske Norge. En innføring i stats- og kommunalkunnskap*. 3.utgave, 4.opplag 2005. Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K.A. (2009): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21.århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Skog, O.J. (2010): *Å forklare sosiale fenomener; en regresjonsbasert tilnærming*. 2. utgave, 5.opplag 2019. Gyldendal Norsk Forlag AS 2004.

Strand, T (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget

Yin, R.K.(2009): *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage.

Øia, T og Fauske, H. (2006): *Oppvekst i Norge*. 3.opplag 2006. Oslo: Abstrakt Forlag AS 2003

### **Internettkilder:**

Helse- og omsorgsdepartementet (1999) *Opptrappingsplan for psykisk helse 1999-2008*. St.meld.nr 63 (1997-1998). Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet. Lokalisert på <http://www.regjeringen.no/upload/HOD/Vedlegg/Planer/I-1127%20B.pdf> – 15.05.2012

Helse- og omsorgsdepartementet (2005) *Fra stykkevis til helt. En sammenhengende helsetjeneste*. NOU 2005:3. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.

Helse- og omsorgsdepartementet (2010) *Arbeid for helse*. NOU 2010:13. Oslo: Statens forvaltningstjeneste. Lokalisert på <http://www.regjeringen.no/pages/14732769/PDFS/NOU201020100013000DDDPDFS.pdf> - 20.05.2012

**Vedlegg:**

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg 2: Intervjuguide til virksomhetsleder

Vedlegg 3: Intervjuguide til ansatte.



## **Informasjonsskriv og forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave**

Jeg er masterstudent i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er samhandling og tverrfaglig samarbeid, da rettet mot organisasjonsstrukturen Familiens Hus. Jeg ønsker gjennom oppgaven og undersøke samhandling/tverrfaglig samarbeid i lys av Familiens Hus, med utgangspunkt i to ulike organisasjonsmessige perspektiver; rasjonell og institusjonell organisasjonsperspektiv.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 7 ansatte ved Familiens Hus og leder av Familiens Hus. I utgangspunktet ønsker jeg å intervju ansatt/leder av hver av hjelpetjenestene for barn og unge. Hadde også vært hensiktsmessig og godt for oppgaven om noen av intervjuerne var ansatt da kommunen endret organisasjonsform også. I tillegg til intervju ønsker jeg også å få innsyn i ulike tellere som metodegrunnlag, for eksempel ved å telle hvor mange felles møter det er i dag vs før organisasjonen ble Familiens Hus. Jeg har også et stort ønske om å få være litt med i ansattgruppen og slik sett gjennomføre noe deltakende observasjon. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuene vil ta omtrent en time, og vi blir sammen ening om tid og sted. Som et utgangspunkt for oppgaven ser jeg også stor nytte av eventuelle politiske dokumenter og kommunale avveininger som er skrevet og tatt i forkant av omorganiseringen av kommunens tjenester for barn og unge. Gjennom slike dokumenter og rapporter kan jeg danne meg et bilde av hvorfor Familiens Hus ble opprettet, hvordan endringen ble planlagt og iverksetting av endringen.

Det er frivillig å være med og dere har mulighet til å trekke dere når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom dere/du trekker deg vil alle innsamlende data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Jeg ønsker likevel en dialog i forhold til anonymitet, der jeg håper at organisasjonen som helhet kan være åpen og offentliggjort i oppgaven. Opplysningene anonymiseres i forhold til enkeltpersoner og opptakene slettes når oppgaven er ferdig innen sommer 2012.

Dersom dere/du har lyst å være med på intervjuet og bidra til en spennende forskning i forhold til Familiens Hus og tema samhandling, er det fint om dere/du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og gir den til meg ved senere møte.

Om der er noe mer dere/du lurer på kan du ringe meg på telefon: 95112198 eller sende en e-post til [si\\_sa2@hotmail.com](mailto:si_sa2@hotmail.com). Du kan også kontakte min veileder Bjørn Tore Bindere ved Institutt for Medie, Kultur og Samfunnsfag på telefon: 51831631.

Studien er ikke meldt til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, (NSD). Dette grunnet oppgaven ikke krever sensitive opplysninger fra de enkelte intervjuinformantene.

Med vennlig hilsen

Silje Samland

Skautakleiva 19

5378 Klokkekarvik

**Samtykkeerklæring:**

Jeg har mottatt informasjon om studien av samhandling/tverrfaglig samarbeid i Familiens Hus og ønsker å stille på intervju og deltakende observasjon.

Signatur..... Telefonnummer.....

## **Intervjuguide – Virksomhetsleder.**

### **Tellere:**

- Antall brukere før vs i dag?
- Antall bekymringsmeldinger til barnevern før vs i dag?
- Antall faste formelle samhandlingsmøter før vs i dag?
- Antall uformelle møter mellom tjenestene før vs i dag?
- Antall sykemeldinger før vs i dag?
- Antall oppsigelser før vs i dag?
- Snakker ansatte mer sammen?
- Hvor snakker de ansatte mer sammen?

### **Informasjon om Familiens Hus:**

- Hvordan var organisasjonen før?
- Hvordan var organisasjonen bygget opp?
- Hvordan jobbet dere? Beskrivelse?
- Hva var praksisen for samhandling mellom hjelpetjenestene i Askim for organisasjonsendring?
- Hvordan er organisasjonen bygget opp i dag?
- Når gikk dere over til Familiens Hus?
- Hvorfor?
- Hvor lang tid tok implementering av Familiens Hus?
- Hvordan foregikk implementeringen?
- Hva var (så dere som) viktige momenter i implementeringen i starten – de første år?
- Hvilke behov så dere som gjorde at nytenkning ble viktig/nødvendig?
- Hvilke erfaringer i forhold til implementering av Familiens Hus sitter dere med i dag?
- Hvor er fokus i dag, i forhold til implementering og samhandling i Familiens Hus?

## **Intervjuguide – Familiens Hus Askim, ansatte:**

### **Kort informasjon:**

- Utdannelse
  
- Stilling
  
- Hvor lenge har du jobbet i Familiens Hus?
  
- Jobbet før?

### **Samhandling i Familiens Hus:**

- Beskriv hvordan deres organisasjon er bygget opp.
  
- Beskrivelse av hvordan deres organisasjon er bygget opp i forhold til samhandling.
  
- Hvordan opplevde du endringen til Familiens Hus? (enten org. Endring eller fra tidligere jobb)
  
- Positive faktorer knyttet til organisasjonsendringen?
  
- Negative faktorer knyttet til organisasjonsendringen?
  
- Det ble avgjort i 2005 at Askim kommune skulle innføre Familiens Hus – hvordan opplever du prosessen? Fikk dere være med å påvirke prosessen? Komme med innspill?
  
- Hva tenker du om samhandling?
  - Hva innebærer begrepet?
  - Hvorfor viktig?
  - Hvordan skape god samhandling?
  - Hvordan skaper dere god samhandling i praksis? (stressende hverdag?)
  
- Hvilke endringer opplever du etter endringen til Familiens Hus? Hva er mest fremtredende?
  
- Hvordan jobbet dere for å etablere samhandling?
  
- Hvordan jobber dere nå for å videreutvikle samhandlingen?
  
- Positive tanker kring Familiens Hus i forhold til åpenheten dette medfører og samhandling?
  
- Negative tanker kring Familiens Hus i forhold til åpenheten dette medfører og samhandling?
  
- Hva ser du på som utfordringer i forhold til organisasjonsendringen og samhandling?

- Hva ser du på som muligheter i forhold til organisasjonsendringen og samhandling?
- Hvor samhandler dere? Flere møter, lunsjer, i gangen?
- Hvordan har dere bygget opp relasjoner?
- Viktige faktorer som bidrar til samhandling?
- Tiltak som er gjort og bestemt i forhold til samhandling? Øke denne?
- Ditt syn av effekten av dette/disse tiltakene?
- Noen profesjoner som er mer fremtredende enn andre? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva medfører dette?
- Sykefravær?
- Hvordan opplever du samhandlingen i deres organisasjon?
- Om noe kan endres/forbedres i forhold til samhandlingen deres – hva er dette? Og hvilke tiltak/hvordan gå frem for å bedre dette?
- Hva er din ideal organisasjon for samhandling?
- Hvor er ledelsen i dette?
- Hvordan ser du hjelpetjenesten har endret seg etter Familiens Hus?