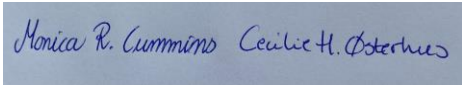




Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPLELIGE FAKULTETET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Master i endringsledelse	Vårsemesteret, 2023 Åpen
Forfattere / kandidatnummer: Monica Rasmussen Cummins / 957001 Cecilie Helland Østerhus / 202949	 (signatur forfattere)
Veileder: Ståle Opedal	
Tittel på masteroppgaven: Lederes betydning for vellykket tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykisk helsetjenester for barn og unge Engelsk tittel: The importance of leadership for successful interdisciplinary collaboration between child protection service and the mental health service for children including youths	
Emneord: Tverrfaglig samarbeid Emosjonsteori Translasjonsteori Ny-institusjonell teori Barnevern Psykiske helsetjenester	Sidetall: 80 + vedlegg/annet: 4 Stavanger, 15.06.2023 dato/år

Forord

Med denne oppgaven avslutter vi vår mastergrad i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Vi har ved siden av full jobb, brukt 3 år på å fullføre studiet. Det har vært en krevende, men svært lærerik prosess. Gjennom denne oppgaven har vi fordypet oss i mye av det vi har gjennomgått i forelesninger, gruppearbeid og faglige diskusjoner i forbindelse med arbeidskrav og kollokviet. Vi ble tidlig enige om å skrive sammen, etter å ha samarbeidet godt i gruppearbeider og hatt nytte av hverandres betraktninger. Gjennom prosessen har vi valgt å jobbe tett sammen i alt fra forberedelser med utforming av intervjuguide og prøveintervju, til selve intervjuer, analyse og oppgaveskriving. Vi har fordelt oppgaver fortløpende underveis, og kvalitetssikret med vekselvis bytte på disse i prosessen. Ettersom vi begge jobber i lederstillinger i ulike tjenesteområder, bestemte vi oss for å forske på noe som ville være interessant for oss begge, og som kan komme tjenesteområdene til nytte. Vi har satt stor pris på å kunne dra vekslers på hverandres bidrag i forskningsprosjektet, og opplever at det har dratt prosessen fram på en god måte.

Vi vil rette en stor takk til alle informantene som så raust har tatt imot oss og delt av sine erfaringer og betraktninger i en hverdag som vi vet er travel. Vi vil videre takke vår gode og pålitelige veileder, Ståle Opedal, som i veiledning alltid har delt av sin klokskap og lune optimisme når ideene var mange og sprikende. Vi føler oss heldige og svært takknemlige. Takk til våre arbeidsgivere som har lagt til rette for at vi har kunnet gjøre dette ved siden av full jobb. Foreldrene våre som har lest side opp og side ned for korrektur. Sist, men ikke minst, vil takke våre menn som har holdt ut med at vi i perioder har glimret med vårt fravær, i det som skulle vært familiehelger, kvelder og feriedager. Dette hadde ikke vært mulig uten dere i ryggen! Nå ser vi frem til kvalitetstid med dere og barna.

Veien mot målet har vært preget av hardt arbeid, innimellom tretthet og frustrasjon, men først og fremst faglig engasjement og glede. Vi føler oss privilegerte som har fått deltatt på dette studiet og fått bidra til å produsere ny kunnskap i et produkt som vi er stolte av å kunne introdusere for deg som leser.

Vi ønsker deg med dette god lesing!

Cecilie og Monica

15.06.2023

Sammendrag

Ulike studier peker på at tverrfaglig samarbeid kan være en krevende øvelse som man ikke alltid lykkes med. Kommunikasjon står sentralt. Samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester bærer i tillegg preg av høy kompleksitet og kan være emosjonelt krevende både å arbeide i og å lede. Det vil kreve brobygging mellom de ulike tjenesteområdene som preges av dels ulike profesjons-logikker. Sidene kan tidvis bli både uenige og steile.

Problemstillingen vår ble formulert til *“Hvilken betydning kan språk og emosjoner ha for vellykket ledelse av tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester for barn og unge? Hvilke suksessfaktorer finner vi i slikt samarbeid?”*

Formålet med vår studie har vært å fremskaffe mer kunnskap om hvordan ledere i dette feltet i større grad kan lykkes. De skal håndtere og føre an de tverrfaglige prosessene, og vi har vært på jakt etter suksessfaktorer i hvordan disse lederne kan bygge bro mellom tjenesteområdene, for å sikre bedre tjenester for de mest sårbare barn og unge i landets kommuner.

Metoden vi valgte for å samle inn data til forskningsprosjektet, var en kvalitativ undersøkelse med en abduktiv tilnærming, hvor vi har benyttet oss av semistrukturerte intervju. Vi har som ansatte i kommunale hjelpetjenester for barn og unge ønsket å forske på dette tverrfaglige samarbeidsfeltet med en positiv vinkling. Dette ved å fokusere vår hovedteori rundt emosjoner og translasjon opp mot hvordan ledere kan ta i bruk språk og emosjoner som virkemidler for å lykkes med det tverrfaglige samarbeidet.

Funn: Analysen viser at det er mangler i felles forståelse i kommunikasjon mellom tjenestefeltene, men samstemthet rundt forståelse av at profesjonell håndtering av emosjoner i tverrfaglig samarbeid krever regulering. Ansatte i begge tjenesteområder viser positivt innstilling til å ta kontakt med hverandre. Samtidig avdekkes det negative følelser til selve samarbeidet. Utfordringene synes i liten grad adressert i felles treffpunkt, og vi fant at ledere i liten grad utfordrer dette, ei heller bruker konkrete strategier for å jobbe med språk og emosjoner som en brobyggende del av sin ledelse.

Konklusjon viser til mulige hinder i tjenestefeltenes kontekst, som det kan være nyttig å forske videre på. Dette for i større grad kunne overkomme slike. Vi peker på kompetanse som kan komme ledere til nytte for å oppnå bedre samarbeidsklima. I dette står translatørkompetanse og transformasjonsledelse med bevisst bruk av språk og emosjoner sentralt.

Abstract

A variety of studies point out that interdisciplinary collaboration can be a demanding exercise which does not always succeed. Communication will be central. Collaboration between the child protection care and the mental health service for families, bears the hallmarks of high complexity, to both work with or lead can be emotionally demanding. It will require bricolage between these two specific fields, characterized by the different and at times conflicting logics. These professions can thus occasionally become stuck in disagreeable points of view.

The topic is formulated as followed: *“What significance can language, together with emotions have for the successful management of interdisciplinary cooperation between the child protection and mental health services for children including youths? What factors of success exist in conjunction with such a collaboration?”*

The purpose of the study has been to gather more insight into how leaders can achieve increased success managing interdisciplinary collaboration. Their task is to manage such processes, we investigate these factors of success on how they can bricolage between such areas to provide better services for those most vulnerable children and youths in Norwegian municipalities.

The method chosen to collect data for the project, is a qualitative survey with an abductive approach using semi structured interviews. As employees of municipal support services for children and youths, we wanted to research this interdisciplinary field of collaboration from a positive angle. This is achieved by focusing our main theory around emotions and translation, where leaders can use language together with emotions as tools to become more successful in this task.

Findings: The analysis points to a lack of collective understanding when it comes to communication between these service areas. In relation to emotions in collaboration, the informants by far agree that professional work requires a certain amount of regulation. Employees in both service areas are initially positive to contact each other, but at the same time also have negative feelings towards the collaboration itself. These challenges seem not to be addressed in joined meetings. We found that leaders rarely take ownership of these challenges, nor do they use specific strategies to work with language and emotions in bricolage management.

Conclusion points to possible obstacles in the context of the service areas, that can be useful for future research. So that one can be able to overcome such obstacles. Further we point to skills that can be beneficial for managers to achieve a better collaborative climate. We point out that translator competence along with transformational management on the conscious use of language and emotions, are central.

Innhold

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Abstract	iii
1. Innledning.....	1
1.1 Introduksjon og bakgrunn for valg av tema	1
1.1.1 Tverrfaglig samarbeid og samarbeidskontekst	1
1.1.2 Case beskrivelse	3
1.2 Statlige føringer.....	4
1.3 Utfordringene i samarbeidet mellom barnevern og psykisk helse.....	5
1.4 Ledelse.....	6
1.5 Formål og avgrensninger.....	6
1.6 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.7 Forventninger	8
2. Teorigrunnlaget	9
2.1 Institusjonelle logikker	9
2.1.1 Omgivelser og legitimitet	9
2.1.2 Institusjonelt entreprenørskap	10
2.1.3 Institusjonell endring i organisasjoner.....	11
2.2 Ledelse	11
2.3 Språk og translasjon mellom organisasjoner.....	12
2.3.1 Organisasjonsideer og praksis	13
2.3.2 Dekontekstualisering og kontekstualisering.....	14
2.3.3 Translatørkompetanse og endringsarbeid.....	15
2.3.4 Translasjon, tverrfaglighet og ledelse.....	16
2.4 Emosjoner i organisasjoner	17
2.4.1 Profesjoner og emosjonelt arbeid	18
2.4.2 Profesjoner og følelsesregler	18
2.4.3 Emosjonell dissonans	19

2.4.4	Ledelse og emosjonelt arbeid	19
2.5	Oppsummering av teori	20
3	Metode	21
3.1	Vitenskapsteoretisk forankring	22
3.2	Forskningsstrategi	23
3.3	Datakilder og datatyper	25
3.3.1	Semistrukturerte kvalitative intervju	25
3.3.2	Utvalg og rekruttering av informanter	26
3.3.3	Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene	28
3.4	Datareduksjon og analyse	29
3.5	Styrker og svakheter ved forskningsdesignet	30
4	Presentasjon og analyse av data	31
4.1	Innledning	31
4.2	Utfordringer knyttet til de mest sårbare barna – spalteplass	32
4.2.1	Mediesakene	32
4.2.2	Debatten i media	33
4.2.3	Tverrfaglig samarbeid i kontekst av barnevernsreformen	34
4.3	Intervjuene	35
4.3.1	Forskningsspørsmål 1	35
4.3.2	Forskningsspørsmål 2	41
4.3.3	Forskningsspørsmål 3	50
4.3.4	Forskningsspørsmål 4:	55
4.4.1	Oppsummering av hovedfunn	60
4.4.2	Suksessfaktorene	62
5	Drøfting av funn	63
5.1	Kontekstens betydning for samarbeid	64
5.1.1	Silo eller prosessorientering	64
5.1.2	Innovasjon og utvikling i samarbeidsfeltet	65
5.2	Betydning av språk	66

5.2.1	Uttrykksform i profesjonsfeltene.....	66
5.2.2	Språklige utfordringer i samarbeidet.....	67
5.2.3	Betydning av felles forståelse og translasjonskompetanse i samarbeid	68
5.3	Emosjoners betydning for samarbeidet	69
5.3.1	Emosjonsuttrykk i samarbeidsfeltet.....	70
5.3.2	De utfordrende emosjonene.....	71
5.3.3	Fremmende emosjoner for samarbeid	72
5.4	Leders betydning for det tverrfaglige samarbeidet.....	73
6	Konklusjon	75
6.1	Språkets betydning for det tverrfaglige samarbeidet.....	76
6.2	Emosjoners betydning for det tverrfaglige samarbeidet.....	77
6.3	Ledelse av tverrfaglig samarbeid.....	78
6.4	Suksessfaktorer.....	78
6.5	Kort oppsummering og videre arbeid.....	79
7	Referanser.....	81
	Vedlegg 1: Invitasjon til deltakelse i forskningsprosjekt	88
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	91
	Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD	95
	Vedlegg 4: Tabell 1 – Utdrag av oversikt over koding	98

1. Innledning

1.1 Introduksjon og bakgrunn for valg av tema

Som tema har vi i denne oppgaven valgt å skrive om ledelse av tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester for barn og unge. Vi har valgt å bruke begrepet psykiske helsetjenester som dekkende begrep for tjenester som gis fra både kommune og spesialisthelsetjeneste, der vi har avgrenset oss til den kommunale tjenesten. Studien vår er en kvalitativ studie med informanter fra to tjenester, henholdsvis barneverntjeneste og psykiske helsetjenester for barn og unge, i to ulike kommuner.

Det kan ha stor betydning for enkeltmennesker og deres familier å få til et vellykket samarbeid i hjelpetjenestene. Motsatt kan det få fatale konsekvenser når slikt samarbeid mislykkes. Ledelse av tverrfaglig samarbeid blir med dette noe vi ønsker å undersøke nærmere. For å eksemplifisere utfordringer knyttet til tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester, har vi senere i kapittelet sett på noen mediasaker som beskriver store utfordringer i samarbeidet knyttet til sårbare unge og deres familier (Rovik et al., 2023 & Moland et al., 2022).

Vi vil i første kapittel gi bakgrunnsinformasjon for *tverrfaglig samarbeid*, hva som er gjeldende ansvarsoppgaver for profesjonene, og *utfordringene* knyttet til slikt samarbeid og *ledelse* av dette. I den sammenheng vil vi også referere til noen av de nevnte mediasakene, som viser til utfordringsbildet knyttet til unge med alvorlige rus-/psykiske helsevansker. I slike tilfeller utfordres også ofte foresattes omsorgsoppgaver, og det vil i mange tilfeller kreve samtidig hjelp og oppfølging fra begge instansene. Felles for de nevnte mediasakene er at ungdommer og familier er fortvilte, mens aktuelle hjelpeinstanser og de unges familier har gjort ulike forsøk, men ikke lykkes i å gi tilstrekkelig og riktig hjelp. Dette har i flere tilfeller fått fatalt utfall. Slike historier er vonde å ta inn over seg både som pårørende, hjelpere og som ansvarlige ledere i hjelpesystemet. Sakene har tent en gnist hos oss som forskere i å lete etter suksessfaktorer. Vi ønsker å gjøre et forsøk på å løfte fram en «beste praksis» for ledelse i slike prosesser. Dette for å forsøke å utvikle noen rammer og lederverktøy, som i større grad kan bidra til at man kan lykkes med tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og helsetjenester som kan være av betydning for denne sårbare gruppen.

1.1.1 Tverrfaglig samarbeid og samarbeidskontekst

Tverrfaglig samarbeid er etter hvert blitt vanlig i helse- og sosialfaglig sektor. Det blir ofte anbefalt som arbeidsform, da man ser det som nødvendig med samarbeid mellom

profesjonsfeltene (Ekeland, 2022, s. 55). Andvik (2021) viser i sin doktorgradsavhandling til at tverrfaglig arbeidsform er en mekanisme en i økt grad benytter for å møte krav om å løse komplekse problemer i samfunnet (Andvik, 2021, ss. 13, 105).

Som organisatorisk fenomen kan samarbeid, ifølge Breit & Andreassen (2021), forstås ut fra at en jobber sammen for å oppnå egne og felles mål. Innen et slikt mikroperspektiv sees det på hvordan følelser og handlinger kommer til uttrykk i samarbeidet gjennom samarbeidsaktørers identifikasjon med samarbeidet. Aktører i samarbeidet bruker ofte språk for å konstruere sin organisasjonsidentitet. *Grensearbeid* kan dermed brukes som et nyttig begrep for å forstå hvordan relasjoner og dynamikk i samarbeidet påvirker praksis og læring mellom ulike profesjonsfelt (Breit & Andreassen, 2021, ss. 9-11). I et mesoperspektiv, ses organisasjoner som aktører med felles interesser, der økt effektivitet eksempelvis kan motivere for samarbeid. I et videre perspektiv inngår også organisasjonskonteksten, der samarbeid kan sees i lys av organisasjonskultur og den institusjonelle kontekst samarbeidet foregår i.

Organisatoriske felt kjennetegnes eksempelvis av allianser og kommunikasjon, og en gjensidig forståelse mellom aktørene om at man er en del av samme helhet. Det bidrar igjen til at samarbeidet flyter lettere (Breit & Andreassen, 2021, ss. 11-12).

Tverrfaglig samarbeid har over tid blitt sett på som en viktig del av det kommunale tjenestetilbudet knyttet til ulike hjelpetjenester. På helsedirektoratets nettsider (2021) står det at «kommunen skal sørge for tverrfaglig samarbeid». Videre at det gode samarbeidet blant annet forutsetter «felles verdier og forståelse av begreper», der en avklarer rolle og strukturer, samt har respekt for hverandres kompetanse og styrker (Helsedirektoratet, 2021). Barne- og familiedirektoratet viser til at det er avgjørende med et tverrfaglig samarbeid mellom tjenestene for å kunne gi barn og unge med behov for helse- og omsorgstjenester et helhetlig og godt nok tjenestetilbud. Barnevernets oppgave er å sikre trygge oppvekstvilkår, mens psykiske helsetjenester for barn og unge i kommunen, skal gi disse nødvendige helsetjenester (Bufdir & Helsedirektoratet, 2015, ss. 7-9).

I en norsk helsestudie (2018) vises det til at etablering av lokalt tverrfaglig samarbeidsteam, med satsning på kompetanseutvikling knyttet til samarbeid og kommunikasjon, bidrar til å fremme samarbeid (Sørensen et al., 2018). En fant blant annet at lederskap og hierarki har innvirkning på dette. Profesjonell kultur, verdier og involvering, kan assosieres med suksess, men kan også fungere som hemmende faktorer for samarbeid. En suksessfaktor viste seg å være at en gjennom tverrfaglig samarbeid får større mulighet til å diskutere og reflektere sammen over praksis, samt anerkjenne ting som bidrar til positive resultater. Normer og

strukturer som over tid blir institusjonalisert i tjenestene, kan skape problemer for ledelse når en forsøker å oppnå utvikling på tvers av grenser og hierarki. Slik endring må sees i en større kontekst, og vil kreve styring på systemnivå (Sørensen et al., 2018, s. 7-8).

Å lykkes med ledelse av tverrfaglig samarbeid i et komplekst arbeidsområde, kan betraktes som krevende. Å ta hensyn til de ulike tjenesteområdenes kontekst blir viktig for ikke å overforenkle slike prosesser. Å ta for gitt at samlet kompetanse automatisk bidrar til synergi kan by på utfordringer. En nylig revisjon av samarbeid mellom kommunale tjenester viste at dette ikke var tilfellet (Rogaland Revisjon, 2022, s. 6). I sin doktoravhandling i tverrfaglige team i helsesektoren viser Andvik (2021) til at det i nyere faglitteratur bare i begrenset grad gis forståelse for hvordan man effektivt kan bygge bro mellom ulike profesjonsområder og opprettholde godt tverrfaglig samarbeid (Andvik, 2021, ss. 32-33). Det vises til at en i liten grad lykkes med kunnskapsoverføring i samarbeidet, da institusjonaliserte kontekster skaper rigide grenser mellom profesjonene som igjen blir til hinder for samarbeid. Friksjon og fiendtlighet som stammer fra identitetsspenninger mellom profesjoner undergraver ofte positive effekter fra tverrfaglig samarbeid (Andvik, 2021, ss. 105, 241, 308).

1.1.2 Case beskrivelse

I media har det jevnlig blitt tematisert saker der sårbare ungdommer har blitt kasteballer mellom psykiske helsetjenester og barnevern, både mellom kommunale tjenester og mellom kommune- og spesialisthelsetjenester. Det tverrfaglige samarbeidet mellom instansene synes ikke å fungere til brukernes beste. De unge er for syke til at barneverntjenesten opplever å kunne gi riktig hjelp, omsorgsoppgavene for foreldrene beskrives som for store til at foreldrene kan mestre dem. For en jente på Vestlandet og hennes familie, fikk det fatale konsekvenser da hun til slutt lyktes i å ta sitt eget liv under oppfølging av blant annet barnevernet og flere helseinstanser ([Moland, et al., 2022](#)). I en annen sak døde to søstre av en overdose, etter lengre tids oppfølging av psykisk helsetjenester og barnevernet ([Rovik et al., 2023](#)). Sakene blir således eksempler på mislykket tverrfaglig samarbeid og fortvilte familier som ikke fått nødvendig hjelp og oppfølging. Det er beskrevet at samarbeidet mellom instansene ikke har fungert, og at det mangler forståelse for hverandres terskler og muligheter innen hverandres fagfelt ([Moland et al., 2022](#)).

I denne oppgaven har vi valgt å forske på tverrfaglig samarbeid mellom kommunal barneverntjeneste og kommunal psykisk helsetjeneste med fokus på hvilken betydning ledelse, språk og emosjoner kan ha i tverrfaglig samarbeid mellom tjenesteområdene. Vi har informanter fra to ulike kommuner, hvor de jobber innen et av disse tjenesteområdene.

Studien er ikke en komparativ studie mellom de to kommunene, men to kommuner er valgt for å få et bredere datagrunnlag i studien. I litteratur og tidligere gjennomførte studier finner vi lite forskning knyttet til språk og emosjoners betydning for tverrfaglig samarbeid. Ledelse, samt litteratur hvor utfordringer knyttet til tverrfaglig samarbeid blir tematisert, finner vi mer av. Vi synes derfor det er faglig spennende å se om vi klarer å gjøre noen funn knyttet til hvilken betydning disse tre faktorene – ledelse, språk og emosjoner – har i tverrfaglig samarbeid, og om de påvirker hverandre. Ved å se på tverrfaglig samarbeid på kommunalt nivå håper vi også å kunne gjøre noen funn knyttet til hvordan en kan lykkes med å gi rett hjelp tidlig, slik at en kan unngå tragiske utfall for barna og ungdommene og deres familier.

1.2 Statlige føringer

Tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykisk helsetjeneste for barn og unge er ikke et nytt fenomen. Det finnes forskning og revisjoner som viser til hvordan slikt samarbeid fungerer, og føringer og anbefalinger for hvordan det kan utføres. Noen av disse føringene finner vi i rundskrivet «Samarbeid mellom barneverntjenester og psykiske helsetjenester til barns beste» fra Barne- og familiedirektoratet og Helsedirektoratet (Bufdir & Helsedirektoratet, 2015), samt i Barnevernsreformen, som trådte i kraft 1.januar 2022 (Bufdir, u.d.).

Statlige føringer er noe tjenestene må forholde seg til. Direktoratene påpeker at tjenestene har en gjensidig og lovbestemt plikt til å samarbeide med hverandre dersom det er nødvendig for å gi barn og unge et helhetlig og samordnet tjenestetilbud (Helsedirektoratet, 2020). I den nye barnevernsloven som trådte i kraft 01.01.2023 (Barnevernsloven, 2021 & Barne- og familiedepartementet, 2020, s. 20), finner vi i § 15-8, første ledd at «barneverntjenesten skal samarbeide med offentlige instanser og andre tjenesteytere dersom samarbeid er nødvendig for å gi barnet et helhetlig og samordnet tjenestetilbud» (Barnevernsloven, 2021). Tilsvarende bestemmelse finner en også i helse- og omsorgstjenesteloven § 3-4 (Helse- og omsorgstjenesteloven, 2011). Dette aktualiserer etter vår mening temaet tverrfaglig samarbeid mellom kommunens instanser i enda større grad enn før.

Nevnte rundskriv legger klare føringer for lederes ansvar når det kommer til samarbeid mellom kommunens barnevern og psykiske helsetjeneste: «Ledelsen skal sørge for at det etableres rutiner for samarbeid som ledd i den interne organiseringen» (Bufdir & Helsedirektoratet, 2015, s. 16). Det legges også til grunn at samarbeidet på systemnivå må være godt lederforankret, både når det gjelder inngåelse av samarbeidsavtaler, men også for å

følge med på om avtalene legger til rette for samarbeid på individnivå (Bufdir & Helsedirektoratet, 2015, s. 13).

Barnevernsreformen har som formål å bidra til å styrke arbeid med forebygging og tidlig innsats i kommunene (Bufdir, u.d.). Reformen medfører endringer i styring og organisering av tiltak rettet mot kommunenes sårbare barn, og refereres også til som en oppvekstreform, da den får konsekvenser for hele det kommunale oppvekstfeltet. Vi vil presisere at studien vår ikke er en evaluering av kommunenes implementering av barnevernsreformen eller rundskrivet. Vi nevner disse likevel da det tverrfaglige samarbeidet foregår i en kontekst hvor det også fra statlig hold kommer føringer og forventninger til mer tverrfaglig samarbeid.

1.3 Utfordringene i samarbeidet mellom barnevern og psykisk helse

Det er gjennom forskning kjent at barn og unge i behov av oppfølging fra barneverntjenesten er i risiko for utvikling av atferdsvansker eller emosjonelle problemer. De har større forekomst av psykiske vansker enn den øvrige befolkning (Bufdir & Helsedirektoratet, 2015, s. 7). I 2015 ble det gjort en studie av 400 ungdommer i barnevernsinstitusjoner, som konkluderte med at 76% av disse hadde psykiske lidelser, samtidig som kun 38% av disse oppga at de hadde mottatt hjelp fra spesialisthelsetjenesten (Kayed et al., 2015, s. 9).

I et høringsnotat av 2020 beskrives barneverntjenestens arbeid som «... noen av de aller mest krevende sakene vi har i velferdsstaten». I tillegg til at arbeidet har høy faglig kompleksitet beskrives dette i stor grad å kunne være emosjonelt krevende arbeid for ansatte. Tjenester og ansatte kommer tett på unge i svært sårbare livssituasjoner, der en i tillegg ofte må håndtere situasjoner med høyt konfliktnivå (Barne- og familiedepartementet, 2020, s. 7).

Kunnskapsgrunnlaget om samhandling mellom barnevern og psykiske helsetjenester i spesialisthelsetjenesten beskrives å være begrenset med relativt få, bare 36 publikasjoner (Lauritzen et al., 2017, s. 2). I artikkelen til Lauritzen et al., (2017) om samhandling mellom barnevern og psykisk helsevern, vises det til en studie som oppsummerer publikasjonene. Samlede funn pekte på ulike utfordringer knyttet til samarbeidet mellom profesjonsområdene. Blant annet utfordringer knyttet til *gråsonesaker*, der unge kan ha rettigheter etter flere lovverk, og sakene preges av uenighet om hvem som skal ta regien for hjelp. Det som gikk mest igjen i funnene, var tjenestenes gjensidige skepsis til hverandre, blant annet knyttet til ulike fokus, kompetanse og vurderinger. Blant annet blir det hevdet fra barnevernet at BUP (barne- og ungdomspsykiatrisk) fraskriver seg ansvar for å gi passende tiltak for alvorlig syke

barn og unge. De stiller ikke opp på samarbeidsmøter og etterlater barnevernet alene i å ivareta de unge, uten tilstrekkelig bistand fra psykiske helseinstanser (Lauritzen et al., 2017).

I en revisjonsrapport knyttet til blant annet tverrfaglig samarbeid mellom kommunalt barnevern og psykisk helsetjeneste, var et av hovedfunnene at en ikke greier å utnytte den samlede kompetansen i tjenestene godt nok. Det synes å være utfordringer knyttet til opplevelse av hva som er de ulike instansenes ansvarsområde. Både barnevern og psykisk helsetjeneste peker på at de selv tar ansvar i saker som ikke egentlig ligger til deres tjenesteområde. Dette er i stor grad knyttet til hva «den andre instansen» ikke tar ansvar for (Rogaland Revisjon, 2022, ss. 6-7). For barn og unge med de mest alvorlige psykiske helsevanskene, rapporteres det om manglende rammebetingelser i tjenestene, som bidrar til at de unge og deres familier blir «kasteballer» i systemet. De faller utenfor målgruppen til de fleste hjelpeinstansene, både i og utenfor kommunen. De kommunale tjenestene oppgir også at de til tross for lang tids samorganisering, fremdeles har store problemer med å nærme seg hverandre i det faglige samarbeidet. Arbeid med oppvekstreformen i kommunen vil ifølge revisjonen innebære at de aktuelle tjenestene i større grad utforsker handlingsrommet for bedre samhandling og enes om grenseoppganger og felles forståelse av hverandres mandat og forventninger (Rogaland Revisjon, 2022, ss. 8,11). Kanskje kan det i dette også ligge noen uoppdagede suksessfaktorer.

1.4 Ledelse

For å oppnå godt tverrfaglig samarbeid mellom kommunalt barnevern og psykiske helsetjenester for barn og unge vil vi undersøke viktige ledelsesfaktorer ut fra relevant teori. I en rapport utarbeidet av Agenda Kaupang, på oppdrag fra bydelene Alna, Bjerke, Grorud og Stovner (2019), fremkom det at en forutsetning for å lykkes med tverrfaglig samarbeid i oppvekstsektoren, var god tverrfaglig ledelse, med ledere som anerkjenner behovet for samhandling, fasiliterer møtearenaer, og som videre ser behovet for kontinuerlig å jobbe med å skape kultur for samarbeid (Lone et. al, 2019, ss. 39-40). Vi vil i teoridelen se nærmere på ledelse av det tverrfaglige samarbeidet og har valgt transformasjonsledelse som et teoretisk perspektiv.

1.5 Formål og avgrensninger

Tverrfaglig samarbeid er et vidt begrep som i seg selv gir lite konkrete føringer for arbeidet. Oppfølging av sårbare barn og familier innebærer ofte oppfølging fra flere instanser og at disse samarbeider og koordinerer hjelpen. Eksempelvis kan både kommunalt og statlig

barnevern, kommunale og statlige helseinstanser, samt skole, psykologisk pedagogisk tjeneste (PPT) og andre være involvert. Vi har i denne oppgaven valgt å fordype oss i et lite utvalg av disse tjenestene. Nærmere bestemt *kommunalt barnevern* og *kommunal psykiske helsetjeneste for barn og unge*. Dette av hensyn til oppgavens omfang og i et forsøk på å skaffe oss et angripelig utgangspunkt for å se på de mekanismer som kan påvirke ledelse av det tverrfaglige samarbeidet.

Tverrfaglig samarbeid kan være krevende og komplisert, og består av mange faktorer som kan ha innvirkning på prosessene som igjen bidrar til om disse lykkes eller mislykkes. Vi har en arbeidshypotese om at faktoren *ledelse* står sentralt i samarbeidet. I en masterstudie av Ravnås (2021), vises det blant annet til betydningen av leders evne til å bruke kompetansen som de ulike ansatte har, samt leders evne til å formidle tydelig avklarte mål og forventninger med arbeidet for å kunne utvikle en funksjonell samarbeidskultur (Ravnås, 2021, s. 90). Videre har vi erfart både i praksis og gjennom litteratur at det ofte pekes på betydning av felles forståelse og kultur, som sentralt for å kunne lykkes i tverrfaglig samarbeid (Rogaland Revisjon, 2022, s. 11 & Lone et al., 2019, ss. 39-40). I samfunnsdebatten rundt de nevnte mediasakene, ser vi ofte at denne preges av sterke følelser. Som nevnt tidligere refereres det også til at slikt arbeid er svært emosjonelt krevende (Barne- og familiedepartementet, 2020, s. 7) Med det som utgangspunkt, har vi derfor valgt å avgrense oss til en nærmere studie av faktorene *emosjoner* og *språk* i samarbeid, og hvordan *ledere* legger føringer for disse. Først og fremst er vi på leting etter suksessfaktorer i tverrfaglig samarbeid som media sjelden viser. Vi tror det kan gi håp og retning for god ledelse av et viktig, og utfordrende arbeid i det kommunale hjelpefelt.

For å kunne fordype oss i tverrfaglig samarbeid i vår søken etter suksessfaktorer, vil vi dermed teoretisere rundt en slags «beste praksis». Vi har da valgt å ha en ny-institusjonell innfallsvinkel. Dette for å kunne se det tverrfaglige arbeidet i en større sammenheng, og videre kunne se hva som skal til for å ta inn samt befeste ny og innovativ praksis i feltet.

I oppgaven har vi brukt begrepene tjenesteområder og profesjonsområder om hverandre, dette for å betegne henholdsvis barnevern og psykisk helsetjeneste for barn og unge, samt de ulike profesjonene som jobber innenfor de to instansene. Begrepene følelser og emosjoner brukes også om hverandre, men er ment å dekke det samme.

1.6 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi vil med utgangspunkt i empiriske intervju av ansatte i barnevern og psykisk helsetjeneste for barn og unge, samt teori knyttet til ledelse, emosjoner og språk, forsøke å belyse hva som

bidrar til vellykket ledelse av tverrfaglig samarbeid. Når vi snakker om språk, vil translasjon og translasjonsteori få en sentral rolle i oppgaven. Med ny-institusjonell teori som bakteppe og overordnet forståelsesramme, vil vi også søke å forstå, samt predikere, hvordan våre funn knyttet til suksessfaktorer i det tverrfaglig samarbeid kan befestes i praksisfeltet.

Problemstilling:

“Hvilken betydning kan språk og emosjoner ha for vellykket ledelse av tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester for barn og unge? Hvilke suksessfaktorer finner vi i slikt samarbeid?”

Forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan organiseres og ledes kommunens tverrfaglige samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester, for sårbare barn og unge?*
- 2. Hvordan kommer profesjonenes språk og følelser, samt ledelse knyttet til dette, til uttrykk i tverrfaglig samarbeid?*
- 3. Hvilke faktorer knyttet til språk og følelser hos ledelse gjøre seg gjeldende som utfordringer i tverrfaglig samarbeid rundt barn og unge i denne gruppen?*
- 4. Hvordan opplever ledelse og ansatte at profesjonsspråk og følelsesuttrykk kan bidra positivt i det tverrfaglige samarbeidet?*

1.7 Forventninger

Som aktører og forskere i oppvekstfeltet er vi nysgjerrig på om både oppvekstreform og nye nasjonale satsninger vil kunne bidra til en forbedring i hjelpen til de mest sårbare barn og unge i barnevernet. Dette er en del av bakteppet for studien vår, som vi vet er tilstedeværende, men som tidligere nevnt har gjort et bevisst valg om å ikke rette studien vår inn mot.

Vi er på søken etter funn som kan bidra til å hjelpe tjenesteområdene psykisk helse og barnevern til å lykkes med tverrfaglige samarbeidsprosesser, og er på let etter «nøkklene» for et slikt samarbeid. Med bakgrunn i det har vi valgt å se nærmere på språk og emosjoner knyttet til dette, samt hvordan leders rolle bidrar til å sette samarbeidsklima og bidra til felles faglig forståelse mellom tjenesteområdene. Med dette som utgangspunkt vil vi å gjennomføre intervjuer av informanter i to middels store kommuner, der vi vil snakke med ledere og medarbeidere i det kommunale barnevern og kommunal psykisk helsetjeneste.

I det følgende kapittelet vil vi gjøre rede for teori, med utgangspunkt i emosjoner, språk med fokus på translasjon, og ledelse, og rammet inn i et ny-institusjonalistisk perspektiv. I kapittel 3 gjør vi rede for de metodiske valgene vi har gjort for studien vår, før vi i kapittel 4 presenterer funn og analyse av innsamlede data. Kapittel 5 inneholder drøfting av funnene i lys av ny-institusjonalistisk perspektiv, for videre i kapittel 6 kunne trekke noen konklusjoner og anbefalinger for beste praksis for tverrfaglig samarbeid med fokus på språk og emosjoner i ledelse.

2. Teorigrunnlaget

Med utgangspunkt i vår problemstilling og forskningsspørsmål, vil vi i dette kapittelet presentere relevant teori. Som et bakteppe og ramme for å forstå konteksten som tverrfaglig arbeid er organisert i, tar vi utgangspunkt i ny-institusjonell teori, for å kunne si noe om mulige faktorer som fremmer eller hemmer innovasjon og utvikling i det tverrfaglige samarbeidsfeltet mellom våre utvalgte tjenesteområder. Ettersom vi er interessert i ledelse av slike prosesser, har vi rettet blikket mot ledelsesteori og da spesifikt transformasjonsledelse. Språk og emosjoner knyttet til det tverrfaglige samarbeidet er valgt ut fra at de kan betraktes som sentrale elementer for relasjon og samhandling. Emosjoner og vår valgte vinkling av språk var i tillegg en kombinasjon av teori vi i begrenset grad fant forskning på, men som trigget vår interesse for videre forskning.

2.1 Institusjonelle logikker

I et ny-institusjonelt perspektiv og med et mesoblikk på samarbeid kan ulike tjenesteområder eller organisasjoner betraktes som «siloeer» med egne logikker som er etablert og institusjonalisert over tid. Yrker og tjenestefelt fungerer her som sterke kanaler for logikker og ansattes identifikasjon med disse. Når en som nyansatt utsettes for en gitt logikk, sosialiseres man over tid inn i denne og utvikler sterke positive bindinger og identifisering med logikkene i tjenestefeltet. Store mengder litteratur knyttet til konkurrerende institusjonelle logikker indikerer at ansatte som jobber under komplekse institusjonelle betingelser, spiller en viktig rolle for hvordan organisasjoner og profesjonsområder angriper og løser sine utfordringer (Lounsbury & Boxenbaum, 2013, ss. 4, 10).

2.1.1 Omgivelser og legitimitet

Sterkt vertikal og funksjonsinndelt organisering kalles gjerne silo-organisering, og har i senere tid blitt utfordret av prosessbasert organisering som skjærer horisontal gjennom den avgrensede sektorinndelingen. Sistnevnte retter seg mot kontinuerlig effektivisering,

forbedring og verdiskaping i mer tverrgående organisasjonsprosesser (Røvik, 2007, s. 182-183). Siloenes logikker kan prege samarbeidet gjennom ulike forventninger og målsettinger, noe som ofte bidrar til kompleksitet i det tverrfaglige samarbeidet. Ulik organisatorisk logikk og betingelser mellom organisasjoner, kan føre til at nye organisasjonsformer oppstår og de kan enten fungere eller ikke (Breit & Andreassen, 2021, s. 11). Institusjonaliserte omgivelser utøver stort press på organisasjoner og deres ledere om å være moderne og progressive. Mange ledere vil være opptatt av å peke på de moderne trendene, uten å faktisk ta på seg arbeidet med å implementere disse, da slike prosesser er langdryge og svært krevende å lykkes med (Røvik K. A., 2011, s. 639).

Thornton & Ocasio (2017) antyder at institusjonell logikk bidrar til legitimitet, orden, samt ontologisk trygghet i organisasjoner, noe som kan forklare profesjonsområders suksess og overlevelse (Thornton & Ocasio, 2017, s. 100). Dette ved at kollektiv identitet bestående av normative og emosjonelle forbindelser, knytter medlemmer av en sosial gruppe sammen, gjennom deres oppfatning av felles status. Endringer vil være avhengig av effekter på tvers av nivåer. Ulike områder representerer ulike forventninger knyttet til sosiale relasjoner og organisasjonsatferd. Det eksisterer flere kilder til organisasjonens rasjonalitet (Thornton & Ocasio, 2017, s. 104). Når ulike fagfelt møter hverandre, med aktører fra ulike kulturer, vil motsetningsfylte og konkurrerende logikker komme i kontakt og sannsynliggjøre endring gjennom strukturell overlapp (Thornton & Ocasio, 2017, ss. 108, 111, 116).

En slik kilde til rasjonalitet kan være nasjonale føringer, som rundskrivet «*Samarbeid mellom barneverntjenester og psykiske helsetjenester til barns beste*». Her er målet at samarbeid mellom tjenesteområdene skal gi «... nødvendige tjenester i rett tid...». Det peker på tjenestenes muligheter, ansvar og plikter til å samarbeide til det beste for barna (Bufdir & Helsedirektoratet, 2015, s. 3).

I et videre perspektiv inngår således organisasjonskonteksten i form av sentrale føringer som et bidrag til å gi profesjonskulturene organisatorisk legitimitet til å samsvare med omgivelsenes normer i sin institusjonelle kontekst. Dette kan bidra å understøtte ulike tjenesters motiv for å samarbeide (Breit & Andreassen, 2021, ss. 12-13).

2.1.2 Institusjonelt entreprenørskap

Thornton & Ocasio (2017) argumenterer for at institusjonelle logikker former handlinger hos aktører og kollektivt i organisasjoner nettopp ved at man beskytter egen og organisasjonens identitet opp mot konkurrerende interesser og identiteter (Thornton & Ocasio, 2017, s. 111).

Institusjonelle entreprenører kan forstås som aktører som bidrar til å skape nye institusjoner og modifisere gamle. Dette ofte gjennom å utnytte de ressurser som ligger i kontradiksjon mellom ulike institusjonelle logikker, som videre vil støtte deres egne interesser (DiMaggio, 1988, sitert i Thornton & Ocasio, 2017, s. 115). Utfordringen her vil ligge i å skape omgivelser som rettfærdiggjør og motiverer til ny praksis- og som gir støtte og legitimitet til at nye teoribidrag fra ulike organisasjoner eller tjenestefelt kan utføres (Suddaby og Greenwood, 2005, sitert i Thornton & Ocasio, 2017, s. 115). Institusjonelle entreprenører kan gjennom retoriske virkemidler bidra til endring ved at en søker bekreftelse eller diskrediterer dominerende institusjonelle logikker som vil kunne gi legitimitet til egne praksisinteresser (Strang & Mayer, 1994, sitert i Thornton & Ocasio, 2017, s. 115).

2.1.3 Institusjonell endring i organisasjoner

For at nye tilnærminger skal etableres som gjeldende praksis i et felt, trenger disse ifølge Lounsbury & Crumley (2007) å teoretiseres. I et praksisfelt vil det kunne oppstå nye praksisformer, hvorav noen betraktes som passende opp mot eksisterende praksisformer, mens andre kan sees som mer avvikende og inkompatible varianter. Nøkkelt betingelser for slik sammensmeltning av praksis, blir at denne trenger sosial aksept til å anees som passende. For at dette skal kunne skje, er det nødvendig å utfordre eksisterende teori ved å problematisere denne (Lounsbury & Crumley, 2007, s. 1002, 1004, 1005, 1008). Ulike institusjonelle logikker kan utøve et press på organisasjoner, der enkelte «entreprenører» i organisasjonen fungerer som «brobyggere» gjennom at de kreativt kombinerer ulike logikker (Lounsbury & Boxenbaum, 2013, s. 96). Dette eksempelvis fordi tjenesteområdene har felles interesse av å samarbeide for å oppnå økt effektivitet (Breit & Andreassen, 2021, ss. 11-12).

Vi tar med dette utgangspunkt i to tilgrensende tjenesteområder, der vi fordyper oss i det kulturelle aspekt ut fra teori knyttet til ledelse, samt emosjoner og språk i organisasjoner. Forståelse for institusjonelle logikker blir dermed et viktig bakteppe for studien og dynamikken i det tverrfaglige samarbeidet mellom profesjonsfeltene.

2.2 Ledelse

Vi vil i dette avsnittet teoretisk redegjøre for hvordan ledelse kan være av betydning i tverrfaglig samarbeid. I en rapport om tverrfaglig samarbeid og ledelse på oppvekstfeltet pekes det på at styring, ledelse og organisasjonskultur blir viktige faktorer for å lykkes i tverrfaglig samarbeid (Lone et al., 2019). Det var også av betydning at ledelsen opplevde seg innovative og som gode rollemodeller knyttet til tverrfaglig samarbeid, og hadde krav og

forventninger til samarbeidskultur i sin kommune. Det ble beskrevet at vellykket tverrfaglig samarbeid kunne sees i sammenheng med en bestemt type ledere; kalt T-ledere. Disse leverer resultater både i sitt eget ansvarsområde, og på tvers av ansvarsområder, herav T-ledere. Slike ledere beskrives blant annet å ha evne til å se helheten, bygge nettverk, prioritere samarbeid og å være gode til å kommunisere (Lone et al., 2019, ss. 39, 40). Alvesson & Svenningsson (2016) hevder i sin bok at ledere som forfekter kontroll som et viktig element å lede etter, har et feilslått kompass. I endringsprosesser trengs undervisende ledelse for å endre ansattes forståelse. Ulike deler av endringsprosesser krever også ulik type ledelse (Alvesson & Svenningsson, 2016, ss. 35-36). Tverrfaglig samarbeid kan tidvis by på konflikter, og for å håndtere disse og oppnå gode resultater, kreves det god ledelse (Ekeland, 2022, s. 56).

En populær teori for å forklare hvordan ledere skaper motivasjon til prestasjon hos medarbeidere er transformasjonsledelse (Sandvik, 2013, s. 418). Dette forklares gjennom antakelsen om at transformerende ledere har en indre motivasjon, samt er bedre rustet til å forstå omgivelser. Ut fra disse settes det tydelige prestasjonsmål som gir mening for medarbeidere. Prestasjonsmål hjelper ledere å fokusere på langsiktige resultater gjennom å koble tjenesteområdets praksis til dens strategi. Transformasjonsledere er ofte karismatiske og kommuniserer gjerne visjon på en måte som bidrar til emosjonelle responser og økt innsats mot kollektive mål. Slike ledere kan blant annet opptre som inspirerende rollemodeller som stimulerer til innovasjon og kreative løsninger, der medarbeidere opplever arbeidsmiljøet som et lærende og støttende fellesskap. Transformasjonsledelse kan relateres til følelsesmessig organisasjonstilhørighet og arbeidsprestasjon. Denne type ledelse bidrar til at medarbeidere involverer seg emosjonelt i organisasjonens verdier og mål (Sandvik, 2013, ss. 418-420, 426, 430).

2.3 Språk og translasjon mellom organisasjoner

I søken etter relevant litteratur knyttet til språk og dets betydning for samarbeid, fant vi eksempelvis teori om Gregory Bateson sin relasjonelle kommunikasjonsteori. Denne bygger på antakelsen om at mellommenneskelig kommunikasjon bidrar til å etablere, opprettholde og forandre relasjoner, og at det er relasjonen som legger føringer for måten kommunikasjonen foregår på (Eide & Eide, 2007, s. 93). Dette kunne vært aktuell teori for studien vår, men ettersom vi undersøker kommunikasjon på mesonivå mellom organisasjoner, fant vi det mer relevant å heller benytte translasjonsteori. Denne vil vi redegjøre for i det videre. Når vi skal studere samarbeid innen organisasjonsteori blir sosial, kulturell og institusjonell kontekst viktig. Tverrfaglig samarbeid må sees i sammenheng med trekk ved samfunnets struktur.

Arbeid organiseres ofte gjennom konkrete metodikker, lederidealer eller standarder, som kan utgjøre modeller for samarbeid. Slike modeller kan forstås som *organisasjonsideer*.

Organisasjonsideer må tilpasses organisasjoner de skal fungere i. Det krever ofte en form for oversettelse mellom organisasjonene, noe som tidvis kan innebære kompliserte mekanismer som vanskeliggjør overføringen (Breit & Andreassen, 2021, ss. 12-13). Ulike modeller for samarbeid, med konkret metodikk eller lederidealer for organisering av arbeidet, kan ifølge Breit & Andreassen forstås som organisasjonsideer. De viser her til Røviks translasjonsteori (Breit & Andreassen, 2021, s. 13).

2.3.1 Organisasjonsideer og praksis

Organisasjonsideer og arbeidspraksis er ifølge Røvik (2007) tett sammenvevd og samvirker på komplekse måter. Røvik presenterer translasjonsteori som et pragmatisk-inspirert teoribidrag, for bedre forstå noen av de ulike aspekter ved slike samvirke-prosesser. Disse omfatter blant annet mottak, overføring og utnyttelse av organisasjonsideer mellom praksisfelt. Translasjonsteorien viser blant annet til hvordan overføring av kunnskap mellom organisasjoner foregår. Translasjon skjer som del av en transformasjonsprosess der kunnskap blir forsøkt flyttet fra et felt til et annet ved at kunnskap fra et felt tilpasses det nye gjennom idemessige representasjoner. Translasjonsteorien kan således gjennom sin avledning av handlingsmessige implikasjoner, også forstås som en form for pragmatisk institusjonalisme (Røvik K. A., 2007, ss. 55-57). Tjenestetilbud i offentlig sektor kan tidvis være dårlig organisert og i for liten grad tilpasset brukeres behov. Her kan vi finne byråkratiske hinder som senker en effektiv flyt i samhandlingsprosessene. Enkelte saksområder i sektoren kan by på store utfordringer, da de er utfordrende å definere entydig. De vil til dels innebære interessekonflikter, og blir svært vanskelig å finne løsning på. Det kan da «gå politikk» i disse, og betegnes gjerne som *gjenstridige problem* eller *samfunnsflokker*. Slike gjenstridige problemer skjærer ofte på tvers av ulike myndighets- og ansvarsområder og vil dermed kreve dialog og samordning på tvers av organisasjonsstrukturer og feltenes interesser. De ansees blant de største utfordringene i offentlig sektor og er avhengig av løsninger også på politisk nivå, ettersom det her er legitimitet til å kunne foreta interesseavveininger og fatte beslutninger på tvers av tjenesteområdene (Pettersen et al., 2021, s. 61, 65-67).

Det tverrfaglige samarbeidsfeltet kan gjennom kommunikasjon potensielt bli arena for konflikt mellom profesjoner. Konfliktene kan oppstå på grunn av faglig uenighet, men kan også være rene profesjonskonflikter. Slike konflikter kan kamufleres og fremstå som faglige ved å eksempelvis vise til «barnets beste», hvor det egentlig handler om at de enkelte

profesjonenes egne interesser blir viktigst (Ekeland, 2022, s. 43). Ekeland (2022) viser til at det som karakteriserer profesjoner er deres tendens til å overvurdere hva egen kompetanse betyr og dermed også undervurdere betydningen av andres kompetanse. Han viser videre til at jo flere profesjoner og fag som skal dele på oppgavene rundt en bruker og vedkommende sine utfordringer ut fra kompetanse, jo større blir utfordringene når disse delene skal settes sammen igjen og en videre skal ta helhetlige beslutninger. Dette fordi brukerne ikke er delt opp slik som profesjonene deler dem opp (Ekeland, 2022, s. 47). Utfordringen i det tverrfaglige samarbeidet mellom ulike profesjoner er å anerkjenne at ulike synspunkt i utgangspunktet er et gode. Dette forutsetter at en kan finne løsninger gjennom faglige diskusjoner, og ikke ut fra hvem som tilsynelatende vet best (Ekeland, 2022, s. 52). Translasjonsteorien forutsetter etter vår forståelse slik enighet om hvordan felles praksis og språklig forståelse kan samles i felles strukturer for så å kunne befestes i den nye konteksten. Der en eksempelvis må ha felles forståelse for hva en skal modifisere og hvordan, for at denne praksis skal kunne passe en felles formdrakt, slik at den kan fungere i ny felles kontekst (Røvik, 2007, s. 15, 23, 111, 324).

Å endre praksis anses ofte som kontroversielt, da det innebærer en omdefinering av maktforhold, kunnskap og praksis. Det kan oppleves som en trussel og at eksisterende praksis og at egen kunnskap står på spill (Mørk et al., 2010, s. 576-577, 589). Dermed kan det også danne grobunn for profesjonskonflikter og uenigheter mellom tjenesteområder. Uenigheter og forhandlinger må derfor forventes, både knyttet til faglige og politiske årsaker. Politisk knyttet til ressurskontroll og institusjonell legitimitet, og faglig knyttet til hvilken praksis som gir best profesjonell standard. Innovasjonsprosessen blir dermed en konstant prosess som innebærer utforskning, testing og forhandling, og det er nødvendig å anerkjenne at disse prosessene er skjøre og ikke tar slutt (Mørk et al., 2010, s. 588-589).

Dersom vi har som utgangspunkt at det i tverrfaglig samarbeid skjer faglig utveksling, må slik deling av praksis innebære en slags overføring og tilpasning av kunnskap mellom profesjonsfeltene. For å forstå prosessen kan vi se til det Røvik (2007) kaller dekontekstualisering og kontekstualisering (Røvik K. A., 2007, ss. 22-23).

2.3.2 Dekontekstualisering og kontekstualisering

Dekontekstualisering innebærer at en tar noe ut av en sammenheng, eksempelvis løsrive en spesiell kunnskap fra en kontekst. Dette kan skje når en prøver ut praksis-kunnskap i en annen kontekst, for deretter kunne ta denne i bruk. Dette kan være tilfellet når man i en organisasjon eller i et tjenestefelt er på søken etter bedre måter å utføre arbeidet på, og identifiserer en

praksis man tenker man kan bruke, i en helt annen kontekst. Den identifiserte praksis må da beskrives da ut fra den aktuelle profesjonens egen forståelse og språk, for å videre kunne overføres og tas inn i egen kontekst og arbeidsplass. Prosessen fungerer nærmest som en utvelgelse, der noen praksiselementer får mer fokus enn andre. Enkelte ting utelates dermed og går tapt (Røvik K. A., 2007, s. 22).

For å kunne ta i bruk nye praksis-ideer i ny kontekst, må denne passe inn der den skal forsøkes tas i bruk. Den må komme ned fra det Røvik (2007) kaller «prate-planet», og få festet seg i den nye kontekstens strukturer. Dersom ny praksis ikke felles ned i de nye strukturene, kan den etter hvert kastes ut igjen, eller bli omformet til noe annet (Røvik K. A., 2007, s. 23).

2.3.3 Translatørkompetanse og endringsarbeid

Prosesser der praksis og ideer overføres mellom profesjonskontekster, krever en dypere kunnskap for å kunne lykkes med gjennomføringen. Slik kompetanse kalles translatørkompetanse, og omhandler kunnskap om oversettelse og konfigurering av organisasjonsideer eller praksis mellom ulike kontekster (Røvik K. A., 2007, s. 320).

Translasjon blir en viktig del av endringsprosesser lokalt og i forståelse av hvordan praksis i verden utenfor egen virksomhet fungerer og kan tas i bruk i egen kulturkontekst. Aktiv transformasjon bør vektlegges framfor passiv, og vil omfatte det å forstå lokale tolkninger, samt sørge for at prosessen gir mening for de ansatte (Alvesson & Svenningsson, 2016, ss. 33, 170).

I regler for oversettelse snakker Røvik (2007) om at oversettelse kan skje gjennom fire ulike former; kopiering, tillegging, fratrekking og omvandling. Anvendelse av disse reglene vil gi ulik virkning som kan strekke seg fra svak til betydelig omforming av oversettelsesmateriale. Disse reglene kan igjen oppsummeres gjennom tre omformingsmoduser (Røvik K. A., 2007, s. 307):

- En reproduserende modus (innebærer kopiering)
- En modifierende modus (innebærer addering og fratrekking)
- En radikal modus (innebærer omvandling)

Begrepet *kopiering* kan i denne sammenheng forstås som en form for reproduksjon eller gjenskaping. Det dreier seg eksempelvis om å ta med praksis fra en kontekst, gi praksisen en idemessig representasjon, for deretter å sette den inn i ny organisatorisk kontekst. Dette vil videre føre til at praksisen gjentas i den nye kontekst uten betydelig endring (Røvik K. A.,

2007, s. 308). Når noe adderes, det vil si legges til, eller trekkes fra en idemessig representasjon, kan vi forstå det som at det skjer en viss omforming av denne. I en *modifiserende modus* kan en viss omforming av organisasjonsideer forsvares for å få til en funksjonell oversettelse (Røvik K. A., 2007, s. 311). Således kan modifiserende beskrivelser forsvares i tverrfaglig samarbeid mellom ulike praksisfelt for å skape en felles forståelse rundt praksis. Innen en *radikal modus* vil det være snakk om at man i oversettelsen tar seg større friheter til å endre praksisideers form og innhold på en måte som gir praksisideer en ny og innovativ drakt (Røvik K. A., 2007, s. 15). Hvorfor en lykkes i noen tverrfaglige samarbeidsprosesser og mislykkes i andre kan ha sammenheng med slike translasjonsprosesser. Her kan det ligge lokale kilder til hinder for endring eller suksesselementer som det kan være verdt å se nærmere på for å kunne lokalisere og overkomme hindringer eller lære av og videre befeste suksess (Bakken, 2021, s. 23). Røvik peker på translatørkompetanse og kunnskap om tverrgående verdiskapende prosesser som avgjørende for å kunne lykkes med overføring av kunnskap og praksis mellom organisasjoner. Organisasjoners egen kapasitet til å oversette blir stadig mer viktig som strategisk ressurs (Røvik K. A., 2007, ss. 187, 324-325).

For å forstå hva som bremser, blokkerer eller hva som kan bidra til utvikling av ny praksis, kan translasjonsteori, ifølge Røvik (2011), være en nøkkel. Ideer fra institusjonaliserte miljøer fører ofte til symbolsk endring, og dess lengre organisasjonsideer blir værende på et diskursnivå, dess mer sannsynlig er det at frakoplingen mellom ide og praksis vil være gjenstand for kritikk. Det oppstår da et behov for å tette gapet og ledere kan med det enten komme til å droppe ideen eller gjør mer helhjertede forsøk på å fullføre endringene (Røvik K. A., 2011, ss. 641-642, 648).

2.3.4 Translasjon, tverrfaglighet og ledelse

Translasjon blir et sentralt begrep for å forstå endringsprosesser knyttet til organisasjoner (Czarniawska & Sevón, 1996, s. 7). For at ansatte skal endre praksis må også ledere begynne å opptre på nye måter. De som skal drive endringer må også handle i tråd med endringens verdier, og man må som leder praktisere det en predikerer (Alvesson & Svenningsson, 2016, ss. 135, 136, 147).

I tverrfaglig samarbeid skjer det naturlig kommunikasjon mellom ledere og ansatte i de ulike tjenesteområdene, og følgelig en formidling av konsepter og ideer mellom ulike kontekster. Ifølge Røvik (2007) blir det viktig å ha fokus på oversetterne som transporterer organisasjonsideer mellom ulike kontekster. Det har vokst fram et økende behov for

translatørkompetanse parallelt med en stadig sterkere fremvoksende systemidentitet mellom ulike virksomheter (Røvik K. A., 2007, ss. 256, 324). Internt i organisasjoner kan det oppstå utfordringer når ledere oversetter praksis på ett nivå, mens ansatte er i behov av oversettelse på et annet nivå. Ledere må, ifølge Bakken (2021), knytte endringsarbeid til ansattes allerede eksisterende kompetanse. De må også ha kompetanse knyttet til nye ideer og praksisers opprinnelse, samt kunne vise til at ny praksis er nødvendig erstatning for praksis som ikke fungerer tilstrekkelig. Når endringer skjer som en del av sentrale føringer, bidrar dette til økt legitimitet for prosessen (Bakken, 2021, ss. 88-90). Distanserte ledere som tar overfladiske initiativ og synes lite interessert i eget prosjekt, skaper derimot lav troverdighet og legitimitet. Noe som sjelden blir oppskriften på et vellykket prosjekt (Alvesson & Svenningsson, 2016, ss. 151, 155).

Når det foregår praksis mellom organisasjonsfelt og profesjonsområder, kan vi se for oss at kommunikasjon og felles forståelse mellom aktørene blir ekstra viktig. Bolton (2005) viser til at ansatte i ulike profesjoner går inn i en profesjonsrolle som betraktes som mer enn bare en jobb. Profesjonen blir nærmest en livsstil med kilde til en viss status. Til slike profesjonsroller ligger det tilhørende følelsesregler som blir styrende for ansattes utførelse av arbeidet og deres emosjonelle uttrykk (Bolton, 2005, s. 122). Det kan oppstå faglige motsetninger når ulike faggrupper har for dårlig kjennskap til hverandres kompetanse. Man støtter seg heller på stereotype forestillinger man har om det andre profesjonsområdet. Dette kan hemme tverrfaglig samarbeid og god ledelse blir, ifølge Ekeland (2022), da viktig (Ekeland, 2022, ss. 52, 56).

2.4 Emosjoner i organisasjoner

Ifølge Bolton (2005) utøver organisasjoner kontroll over individer gjennom de følelsesregler som eksisterer i organisasjonene: Ansattes profesjonelle identitet blir formet ved at man oppfatter og internaliserer spesifikke følelsesregler i organisasjonen i forsøk på å bygge trygg profesjonell identitet. Prosessen kan dermed sees i sammenheng med begrepet *ontologisk trygghet*. Det vil si opplevelsen av trygghet en som ansatt opplever ved å håndtere følelsesarbeid i overensstemmelse med de rutiner og normer som gjelder i organisasjonen. Håndtering av emosjonelt arbeid drives således av sosiale følelsesregler, som videre er motivert av ansattes behov for kollektiv identitet og tilknytning (Bolton, 2005, ss. 90, 97, 147). Følelsesregler kan forstås som de sosiale og organisatorisk riktige måtene å utvise følelser på i arbeidet (Gunnarsdottir, 2016, s. 91).

I ulike bransjer finner en ulik kultur og holdninger knyttet til emosjonsuttrykk. Eksempelvis kan det i enkelte prestasjonsorienterte arbeidskulturer som opererer med tidsfrister ofte råde tøffere og mer direkte væremåter, samtidig som følelser holdes i bakgrunnen. I helseinstitusjoner kan det derimot eksistere mildere og mindre direkte emosjonskulturer (Ekeland, 2022, s. 88).

2.4.1 Profesjoner og emosjonelt arbeid

Vi har valgt å se emosjonelt arbeid som bestående av arbeidssituasjoner som innebærer ansikt-til-ansikt interaksjon, som igjen innebærer håndtering av emosjoner (Gunnarsdottir, 2016, s. 90). I følge Hochschild (2012) kan en profesjon betraktes som en yrkesmessig gruppering som viser til kunnskap som de ansatte mestrer og forventer respekt for. Profesjonalitet kan også referere til en form for aksept av organisasjoners regler og standardisering (Hochschild, 2012, s. 76). I barnevernet jobber det ansatte som ofte treffer barn som er utsatt for omsorgssvikt, noe som ofte vil kreve stor grad emosjonell involvering (Baugerud et al., 2017, s. 217). Samtidig betraktes det ofte som profesjonelt i dette yrket når en mestrer å begrense egne følelsesuttrykk. Sosialarbeidere benytter seg dermed ofte av strategier som maskerer deres emosjonelle tilstand (Haugstvedt & Gunnarsdottir, 2023, ss. 68-75).

Helsepersonell har på sin side forventninger rettet mot seg om å yte god service i arbeidet, noe som krever emosjonelt arbeid gjennom å utvist omsorg, empati og interesse. Negative følelser som måtte oppstå undertrykkes dermed ofte. Helsearbeidere kan ikke møte pasienters frustrasjon med tilsvarende emosjonelle uttrykk (Grandey et al., 2012, ss. 1-2). For tilstrekkelig effekt i behandling, pekes det i forskning på behandlerens evne til å skape engasjement rundt hjelpen hos pasientene selv. Med terapeutisk allianse refereres det til kvalitet og styrke på relasjonen. Et hovedelement her vil være klientens opplevelse av helsearbeideren som varm, empatisk og ekte (Bargmann, 2017, s. 24). Samarbeidsalliansen beskrives også i sosialt arbeid som et verktøy man forhandler ut fra og oppnår mål igjennom (Healy, 2018, s. 5).

2.4.2 Profesjoner og følelsesregler

Det vises av Bolton (2005) til at det i ulike hjelpeyrker er behov for kompetent følelseshåndtering. Utfordrende situasjoner der profesjonelle skal håndtere både egne og klientens følelser, ansees ofte som selve essensen i arbeidet (Bolton, 2005, ss. 52, 57). For å kunne håndtere følelser på det profesjonen oppfatter som en profesjonell måte, må dette skje i overensstemmelse med tjenestens eksisterende følelsesregler. Man kan gjøre dette gjennom

enten å tilføre de følelser som er forventet, eller ved å undertrykke følelser som oppleves upassende. Dette kan forstås som emosjonell regulering gjennom «surface acting», der ansatte spiller ut forventede følelser, eller gjennom «deep acting», hvor de ansatte må lete dypt etter mer personlig erfaring for å finne følelser som kan passe med profesjonens påkrevde følelsesuttrykk (Leeson, 2010, s. 484).

2.4.3 Emosjonell dissonans

Indregard et al. (2017) peker på sammenheng mellom den opplevelse ansatte har av følelsesmessig dissonans i arbeidet og sykefravær (Indregard et al., 2017, s. 90). Stress og utbrenthet kan likeledes settes i sammenheng med i hvilken grad helsearbeidere må utføre det som beskrives som «surface-acting» når man i jobb møter sinne eller frustrasjon hos pasienter eller pårørende. Surface-acting kan beskrives som en strategi der man modifiserer egne følelsesuttrykk (Grandey et al., 2012, s. 2). For å kunne stå i jobb over tid hvor surface-acting er påkrevd, vil *psykologisk trygghet* være av betydning. Dette innebærer at de ansatte opplever et arbeidsmiljø som er gjensidig preget av respekt og tillit hvor man kjenner seg komfortabel med å være seg selv (Grandey et al., 2012, s.3).

2.4.4 Ledelse og emosjonelt arbeid

Ledere blir ofte premissleverandører for følelsesregler i sine tjenester ved at de stiller krav som Mumby & Putnam (1992) beskriver som overvåkning av organisasjonens kultur. Noe som blant annet involverer det følelsesmessige aspekt. Gjennom kulturen viser praksis, normer og verdier seg som motiver for beslutningspremissene. Disse institusjonaliseres over tid gjennom praksis i tjenestene som innprentes hos de ansatte, slik at deres følelser stemmer over ens med tjenestens begrensede rasjonalitet. Ledere kontrollerer dermed indirekte ansattes identitet og lojalitet i stor grad, gjennom rådende kultur i tjenesten (Mumby & Putnam, 1992, s. 473). En studie knyttet til mellomledere og endringsprosesser (2016), viste at det kan oppstå emosjonell dissonans hos ledere når det er manglende samsvar mellom personlige verdier og arbeidsoppgaver. I organisasjoner kan det ligge forventninger til hva som er korrekt måte å utvise følelser på (følelsesregler). Man fant i forskningen en kobling mellom opplevd grad autentisitet og frihet til å uttrykke genuine følelser i lederrollen. Ledere kan erfare ambivalente holdninger og emosjonell dissonans mot selve endringene i endringsprosesser. De kan også oppleve ambivalens rundt de betingelser eller følelsesregler som setter rammer for hvordan de skal opptre faglig i endringsprosesser. Ofte kreves det av ledere en forståelse av profesjonalitet som motsetning til emosjonalitet. Det forventes således at ledere har en

nyansert fremtoning, som de ivaretar gjennom egen følelshåndtering (Gunnarsdottir, 2016, ss. 91, 93, 97).

Endringsprosesser kan by på motstand, ofte som resultat av at ansatte opplever at disse medfører endringer i arbeidsoppgaver og kompetansebehov, noe som igjen kan oppleves som en psykologisk trussel. Endringene kan dermed forstyrre eksisterende status, sosiale konstellasjoner eller arbeidsrelasjoner (Alvesson & Svenningsson, 2016, s. 36). Noen ganger må også mellomledere representere og opptre lojalt mot slike endringer som er upopulære blant ansatte. Det kan bidra til at disse føler seg utilpass i arbeidssituasjonen gjennom eksempelvis følelsesmessig dissonans og begrenset autonomi. En skal være lojal til endringer besluttet i toppledelse, samtidig som man skal ivareta ansatte og regulere egne følelser i tråd med organisasjonens forventninger (Gunnarsdottir, 2016, ss. 97-98, 101). Emosjoner og emosjonelle uttrykk blir viktige element i lederes arbeid. I endringsprosjekter kan emosjonelt engasjement bli en avgjørende driver fra lederes side. En viktig lederoppgave i slike endringsprosjekter blir dermed å skape mening og forståelse hos de ansatte, noe som krever engasjement. Lederes formidling og engasjement påvirker hvordan ansatte tolker og forstår endringsprosjekt. Å være rollemodeller for det man snakker om, kan bidra til mening (Alvesson & Svenningsson, 2016, ss. 165, 169). Endringsprosjekt har en tendens til å mislykkes, og emosjonelle uttrykk og god formidling kan være akkurat det prosjektet mangler. En leder må, ifølge Alvesson & Svenningsson (2016), kunne appellere følelsesmessig til de ansatte når det kommer til viktige budskap om endring. Bruk av abstrakte og nøytrale ord blir ofte uengasjerende og mangler appell som inspirerer. Budskap vil dermed ha liten effekt for å skape endring (Alvesson & Svenningsson, 2016, ss. 14, 163).

2.5 Oppsummering av teori

Vi har i dette kapittelet tatt for oss flere teoretiske vinklinger og perspektiv, som vi har vurdert som viktig å se opp mot hverandre og som i sum vil kunne bli utfyllende for studien vår. Vi startet med å se på ny-institusjonell teori som en bred inngang og ramme i teoridelen vår. Dette for å gi en forståelse for de dynamikker som kan resultere i profesjonslogikker og organiske silodannelser som igjen påvirker muligheter for tverrfaglig samarbeid mellom de ulike tjenesteområdene. Å se slikt samarbeid isolert fra tjenesteområdenes kontekst og historiske utvikling blir umulig. Vi ønsket å adressere institusjonelle logikker, organisasjonskontekst og legitimitet, som vi mener vil være av betydning for om fagfeltene opererer i siloer isolert fra hverandre, eller som mer prosessbaserte og fleksible i sin tilnærming til det tverrfaglige samarbeidet.

Deretter har vi gjennom teorijennomgangen trukket frem tre teoretiske tilnærminger som identifiserer tre faktorer av betydning for tverrfaglig samarbeid: Ledelse, språk og emosjoner. Ledelse er faget vårt og en viktig del av det vi ønsker å studere. Det finnes mange ulike teorier på ledelse, men vi har valgt å holde oss til transformasjonsledelse, da denne også rommer et fokus på innovasjon og endringsprosesser. Dette vil ofte være påkrevd når man skal smelte sammen praksis mellom to ulike profesjonsfelt som er preget av tidvis motstridende institusjonelle logikker. Perspektivet berører også vår interesse for emosjoner og språk som faktorer i det tverrfaglige samarbeidet, da det retter fokus mot hvordan bruk av språk og karisma kan skape motivasjon for endring.

Teori knyttet til språk og profesjonsspråk fører oss videre til Røviks translasjonsteori på en litt ny og spennende måte. Gjennom begrepene dekontekstualisering og kontekstualisering har vi forsøkt å si noe om mekanismene i dialogen mellom tjenestefeltene. Dette som medvirkende faktor til at samarbeid mellom to profesjonskulturer lykkes eller svikter når man tar språk med tilhørende forståelse ut av tjenesteområdenes respektive kontekster og danner en felles kontekst.

Emosjonsteori har tatt oss til følelsesregler i organisasjoner og hvordan dette bidrar til å forme profesjonenes identitet som igjen viser seg som faktor i tverrfaglig samarbeid. Vi har hatt en antakelse om at følelsesregler og emosjoner vil være ulike i profesjonsfeltene og dermed utfordre samarbeidet. Vi har vært nysgjerrige på om funnene våre vil bekrefte dette, og om språk og emosjoner kan tas aktivt i bruk som verktøy for å fremme tverrfaglig samarbeid. Med dette knippet av teorier har vi dermed gjort oss noen antakelser om hva som vil prege det tverrfaglige samarbeidet i caset vårt.

3 Metode

I dette kapitlet vil vi beskrive og drøfte de ulike metodevalgene vi har brukt for å komme frem til resultatene i forskningen vår. Det å gjøre rede for metodevalg for forskningsprosjektet er viktig, da det gir et innblikk i hvordan vi har bygget opp og gjennomført forskningsprosjektet vårt. Detaljene for studien presenteres og utdypes, noe som skaper transparens i forskningen (Tjora, 2021, ss. 264-265).

Problemstillingen for forskningen blir ofte styrende for hvilke metodiske valg en gjør i forskningen, samt om en ønsker å forske på det valgte fenomenet innenfra eller utenfra. Om en vil forstå et fenomen, er det som regel knyttet til å forstå det innenfra, men om en vil forklare et fenomen gjøres dette ofte utenfra (Johannessen et al, 2021, ss. 51-52). Å forstå et

fenomen har noe deltakende ved seg, som forklare ikke har, og her finner en også skillet mellom kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen et al, 2021, s. 52).

Vi vil nå presentere prosjektets vitenskapsteoretiske forankring, før vi redegjør for valgte forskningsstrategi. I det følgende blir valg av datakilder og datatyper presentert og argumentert for, og vi vil redegjør for hvordan prosjektet er gjennomført og hvordan analysen er gjort. Avslutningsvis vil vi belyse styrker og svakheter ved metodevalgene vi har gjort.

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Alle former for forskningsprosjekt er forankret paradigmatisk og vitenskapsteoretisk. Dette bidrar til en innfallsvinkel til det forskeren skal forske på (ontologi), spørsmålene en forsøker å få belyst (epistemologi), samt metodene som brukes for å forstå fenomenet som er gjenstand for forskningen (metodologi) (Krumsvik, 2013, s. 57).

Til vårt prosjekt har vi valgt en hermeneutisk-fenomenologisk forankring. Opprinnelig var hermeneutikk læren fortolkning av tekster. Fra et hermeneutisk ståsted er det sentrale fortolkning av mening, hvor formålet er å oppnå en allmenn forståelse av hva teksten en tolker betyr (Kvale & Brinkmann, 2015, ss. 73-74). Med Gadamer (1989) sin filosofiske hermeneutikk skjedde en endring og oppmerksomheten ble rettet mot forståelsesfenomenet som noe universelt (Krumsvik, 2013, s. 116). Det var ikke lenger bare tekster en kunne benytte en hermeneutisk tilnærming i fortolkningen av, men også ved analyse av samtaler og handlinger og den konteksten det foregår i (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 74).

Der hermeneutikk er opptatt av fortolkning av mening, søker derimot fenomenologien å finne hvordan enkeltpersoner opplever fenomener i sin livsverden og deres subjektive opplevelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 33). Med andre ord kan en si at fenomenologien søker å forstå sosiale fenomener fra informantenes eget perspektiv, samt forsøke å beskrive verden slik informantene opplever den. Dette gjøres ut fra en forståelse om at den virkeligheten informantene oppfatter er den virkelige (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45).

I et forskningsperspektiv med en hermeneutisk-fenomenologisk tilnærming, fokuseres det på erfaringene og opplevelsene til informantene, og det legges vekt på individenes tolkning i en spesifikk kontekst. Formålet er å få en detaljert forståelse av fenomenet det forskes på (Ramsook, 2018, s. 14). En slik hermeneutisk-fenomenologisk forankring anses også som hensiktsmessig når en skal studere informanters tidligere erfaringer og tolkninger av et fenomen ved hjelp av kvalitative metoder (Ramsook, 2018, s. 14). Gadamer (1997) viser til at forskere må opprettholde en åpen holdning til temaet det forskes på, og at dette blant annet

innebærer å formulere spørsmål til informantene på en slik måte at temaet «åpnes» og noe springer ut fra det, også omtalt som «the truth that the topic reveals» (Gadamer, 1997, s. 363 & Ramsook, 2018, s. 15).

Ved å velge en hermeneutisk-fenomenologisk tilnærming til prosjektet vårt, håper vi å få en større forståelse for fenomenet vi forsker på, både gjennom informantenes subjektive opplevelser, egne tolkninger, samt konteksten rundt intervjuene blir gjennomført i.

3.2 Forskningsstrategi

Jacobsen (2015) skiller mellom ulike tilnærminger innen metode, da i form av deduktiv eller induktiv tilnærming. En tredje tilnærming er den abduktive. I det følgende vil vi kort forklare de ulike tilnærmingene, for deretter å kunne begrunne hvilken av de vi har valgt.

Med en deduktiv tilnærming menes det at en går fra «teori til empiri», og at en søker å få avkrefte eller bekrefte en hypotese med utgangspunkt i teorien ved hjelp av innsamlede data. Kort oppsummert så testes teoriene, eller hypotesene, ved hjelp av data (Johannessen et al., 2021, s. 30). Dette fordrer at forskeren har en teori før datainnsamlingen starter (Jacobsen, 2015, s. 23)

Malterud (2013) beskriver den deduktive tilnærmingen som at slutningsrekken går fra det generelle til det spesielle, ved at en bruker allmenn kunnskap til å si noe om et enkeltstående tilfelle. Begreper, modeller og kategorier som allerede eksisterer, brukes for å plassere fenomener der en er enige om at de hører til (Malterud, 2013, s. 175). Observasjonene som gjøres i datainnsamlingen er styrt av teorien en har tatt utgangspunkt i og søker å få bekrefte eller avkrefte. Styrken ved en deduktiv tilnærming er nettopp dette, at en får avkrefte eller bekrefte hypotesen, og dermed også teorien, som testes (Kuczynski & Daly, 2003, s. 381). Men tilnærmingen har også sine fallgruver, hvor den vanligste gjerne er at forskningen drukner i teorien på en slik måte at det gir lite ny kunnskap. Dette fordi en ikke stiller spørsmål ved variablene i teorien, og dermed tar for gitt at de betyr det samme for alle (Malterud, 2013, ss. 175-176). Dermed kan en risikere å bli sittende fast i forestillinger og teorier som gjerne har gått ut på dato, og en begrenser muligheten for ny kunnskapsgenerering (Kuczynski & Daly, 2003, s. 381).

Det motsatte av deduktiv tilnærming er induktiv tilnærming, hvor en søker å gå fra empiri til teori ved å trekke slutninger fra spesielle enkelttilfeller til å si noe om det på et allment nivå (Johannessen et al., 2021, s. 30). Med andre ord går induktiv tilnærming ut på at en ut fra empiri vil skape ny teori, hvor teorien bør være forankret i empiri, altså virkeligheten

(Jacobsen, 2015, s. 23). Materialet en får i datainnsamlingen er det som gir nye begreper og kategorier, og deretter kan brukes til å klassifisere fenomener som frem til det aktuelle tidspunktet ikke har vært avgrenset nok eller presist nok beskrevet. Dette vil kunne føre til ny kunnskap og teori, som er en av fordelene med tilnærmingen. Utfordringen med induktiv tilnærming er å klare å legge fra seg tidligere referanserammer, som kjent teori og egen erfaring gir, i den grad det er mulig og samtidig erkjenne paradokset at en aldri fullt ut vil kunne klare dette (Malterud, 2013, s. 176). En annen fallgrube med induktiv tilnærming er at dataen, som er basert på observasjoner, har en tendens til å bli smal og begrenset (Kuczynski & Daly, 2003, s. 382). Dermed kan det bli utfordrende å gjøre det til en allmenn teori.

Et eksempel på induktiv tilnærming kan eksempelvis være når det i tidligere forskning fremkommer funn som viser at emosjoner i ledelse eksempelvis kan ha betydning for effektivt lederskap. Emosjoner viser seg å ha en sentral plass i utøvelse av ledelse, både på godt og vondt. Det viser seg blant annet at emosjonsregulering får samhandling mellom mennesker til å bli lettere for å oppnå felles mål i organisasjoner. Undertrykte følelser kan derimot bidra til lav jobbtrivsel og skadelige konsekvenser for organisasjon og de beslutninger som tas. Som leder bør en derfor søke å utvikle et arbeidsmiljø, der man kan gi uttrykk for genuine følelser uten frykt for at det skal gi negative responser (Glasø, 2008, ss. 241, 246). Ved å benytte induktiv tilnærming ville vi søkt å finne bekreftelse på denne teorien i vår videre forskning.

Det kan være utfordrende å ha et enten-eller-skille mellom induktiv og deduktiv tilnærming, og de representerer gjerne ytterpunktene av strategier (Malterud, 2013, s. 176). Dersom forskeren veksler mellom induktiv og deduktiv tilnærming for å finne en best mulig forklaring på fenomenet det forskes på, kalles dette abduktiv tilnærming (Johannessen et al, 2021, s. 30). Helt konkret innebærer det at en både tar utgangspunkt i allerede eksisterende teori når en tolker og analyserer innsamlede data, men også at analysen kan føre til utvikling av nye teorier. Den teoretiske forankringen til forskningen vil også kunne bidra til hvordan vi forstår dataene vi har samlet inn (Thagaard, 2018, s. 184). Styrken ved en abduktiv tilnærming er hvordan overgangen mellom analyse av dataene, inspirasjon fra ideer forankret i forskerens teoretiske bakgrunn, og utviklingen av nye perspektiver gjennom dette, representerer en gjentakende kontinuerlig prosess (Mason, 2018, s. 228).

For vårt prosjekt har vi valgt en abduktiv tilnærming. Teorien som er gjort rede for i teorikapittelet ligger som et bakteppe når vi senere skal analysere innsamlede data. Samtidig søker vi å forstå fenomenet gjennom informantenes perspektiver og være åpne for at andre og nye teorier kan gjøre seg gjeldende når funnene skal analyseres og drøftes.

3.3 Datakilder og datatyper

Det skiller i hovedsak mellom to ulike datatyper; primærdata og sekundærdata. Primærdata er dataen vi som forskere innhenter på egen hånd i forbindelse med forskningen. Disse kalles også førstehåndskilder, og kan eksempelvis være data som er innhentet gjennom intervju, observasjoner eller statistiske data som ikke er fortolket. Med sekundærdata menes andres primærkilder og data som er innhentet, fortolket og analysert av andre. Disse kan inneholde både kritikk, kommentarer og meninger, og kan eksempelvis være tilgjengelige i ulike bøker og publikasjoner (Furuseth & Everett, 2020, s. 141 & Jacobsen D. I., 2015, ss. 139-140).

I dette prosjektet har vi innhentet primærdata gjennom semistrukturerte intervju med ledere, mellomledere og medarbeidere innen kommunale barneverntjenester og kommunale psykiske helsetjenester for barn og unge. Funn fra analysen av primærdataene våre vil det blir redegjort for kapittel 4, og vil senere bli drøftet opp imot sekundærdataene vi har brukt i oppgaven.

I prosjektet vårt har vi i benyttet oss av sekundærdata i form av pensumlitteratur fra fagene gjennom studieforløpet på masterprogrammet, samt fra noen sosialfaglige emner vi har valgt å innlemme i masterforløpet vår. Vi har også søkt etter litteratur, teori og forskningsartikler utover dette ved å benytte oss av digitale søkemotorer som Oria og Google Scholar. I tillegg har vi gjennomgått rundskriv som sier noe om statlige føringer for tverrfaglig samarbeid mellom psykisk helse og barnevern, som vist til i tidligere kapittel. I forberedelsen til intervjuene lette vi også etter dokumenter lokalt i kommunene som kunne si noe om samarbeidet mellom de to instansene. Det viste seg at tjenestene ikke hadde utarbeidet slike.

Det har vært viktig for oss å forholde oss kritisk til litteraturen og forskningen vi har funnet. Eksempelvis har vi søkt å bruke artikler som er fagfellevurdert, fremfor artikler som ikke er det.

3.3.1 Semistrukturerte kvalitative intervju

Vi har valgt å ta i bruk kvalitative metode, i form av semistrukturert intervju, for å søke svar på vår problemstilling. En gjensidig dialog og spørsmålsføring med informanten vil kunne gi ny forståelse, samt føre til at helheten av informantens opplevelser blir synlig (Ramsook, 2018, s. 15).

Kvalitative intervju anses å være en fleksibel datainnsamlingsmetode, som også er den dominerende formen for hvordan data innhentes i kvalitativ forskning (Johannessen et al, 2021, s. 105). Kvale & Brinkmann (2015) betegner det kvalitative intervjuet som en samtale hvor en søker å forstå verden fra sett fra informantens ståsted. Gjennom intervjuet vil

informanten kunne skape mening og forståelse om teamet det snakkes om (Kvale & Brinkmann, 2015, ss. 20, 42).

Kvalitative intervjuer kan gjennomføres på hovedsakelig tre ulike måter, hvor det ene ytterpunktet er et svært strukturert intervju, mens en på andre siden finner en åpen samtale mellom forskeren og informanten. Mellom her finner en det tredje alternativet; delvis strukturert eller semistrukturert intervju (Thagaard, 2018, ss. 90-91), som vi har benyttet. I et semistrukturert intervju er temaene for forskningen er satt på forhånd, og sikres gjennom bruk av en intervjuguide. Rekkefølgen på temaene trenger ikke være fastsatt, så lenge en sikrer at en får belyst alle temaene gjennom intervjuet. På den måten kan en følge med på informantens fortelling om egne opplevelser og erfaringer. Thagaard oppsummerer med å si at «det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale mellom forsker og intervjuperson som styres både av de temaene vi ønsker å få kunnskap om, og de temaer intervjupersonen tar opp» (Thagaard, 2018, s. 91).

3.3.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Informantene i denne studien er ledere, mellomledere eller fagledere, samt medarbeidere i henholdsvis kommunale barneverntjenester og psykiske helsetjenester for barn og unge. Vi ønsket å intervju nettopp disse, da de kan si noe om hvordan ledelse av tverrfaglig samarbeid utøves hos leder, samt oppleves hos medarbeidere. Å få informasjon fra både leder og medarbeider skaper bredde i utvalget (Thagaard, 2018, s. 55), som igjen vil kunne skape bredde i datagrunnlaget.

Kriterium for deltakelse var at medarbeiderne skulle ha minst ett års erfaring fra tjenestens faglige arbeid og samarbeidsprosesser. Dette defineres som en strategisk utvelgelse, da vi har søkt informanter ut fra deres egenskaper eller kvalifikasjoner sett opp mot hva vi søker besvart i problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Det kan tenkes at forskningen kunne fått andre funn og konklusjoner om vi hadde satt kriterium om lenger erfaring i tjenestene. Samtidig er vi kjent med at det er stor turnover blant ansatte, spesielt i barneverntjenesten, og det kunne blitt mer utfordrende å skaffe informanter om vi hadde stilt strengere krav.

Vi startet rekrutteringsprosessen med å sende e-post til henholdsvis barnevernledere og ledere av psykiske helsetjenester i to mellomstore kommuner i Rogaland. Vi så for oss at de hadde best oversikt over tjenestene, samt hvem fra tjenestene deres som kunne være aktuelle for deltakelse i forskningsprosjektet vårt. At kommuner i Rogaland ble valgt handlet om praktiske årsaker knyttet til selve gjennomføringen av intervjuene, som vi ønsket å ha ansikt til ansikt

og ikke over skjerm. De konkrete kommunene ble valgt på bakgrunn av at de er tilnærmet lik i størrelse, og dermed kunne vi anta at tjenestene var organisert noenlunde likt. I e-posten la vi med informasjonsskrivet «*Vil du delta i forskningsprosjektet ...*», for at informantene skulle få nødvendig og inngående informasjon om prosjektet så tidlig som mulig. Se vedlegg 1.

Vi landet på å ha informanter fra to kommuner. Dette bidrar til å skape mer bredde og tyngde i datagrunnlaget enn dersom vi bare hadde gått for én kommune. Om vi skulle hatt flere kommuner enn to kunne det innsamlede datagrunnlaget blitt for omfattende til et prosjekt av denne størrelsen. Det understrekes at studien vår ikke er en komparativ analyse av to kommuner med hensikt til å sammenligne dem, men at vi er ute etter å finne faktorer som kan bidra til vellykket tverrfaglig samarbeid. Om vi gjennom studien gjør sammenfallende funn på tvers av kommunene, vil dette kunne styrke reliabiliteten og overføringsverdien av funnene våre. Samtidig vil det å ha et så begrenset datautvalg kunne føre til vansker med overførbarhet og generalisering, og dermed også utvikling av eventuell ny teori. Årsaken til dette er at vi bare har undersøkt og innhentet data fra noen få informanter, og at informantene er plukket ut for å si noe om fenomenet vi ønsker å undersøke. På bakgrunn av det vil det være vanskelig å påstå at utvalget er representativt for en større populasjon (Jacobsen, 2015, s. 238).

I og med at vi selv arbeider som ledere i henholdsvis kommunal barneverntjeneste og psykiske helsetjenester for barn og unge, kan det antas at de vi kontaktet gjenkjente navnene våre og på bakgrunn av det ikke ville avslå invitasjonen fra oss. På tross av at dette kunne være en mulighet, virket det for oss som at temaet for prosjektet engasjerte, og at informantene ønsket å delta uavhengig av hvem vi som forskere var. Tilbakemeldingene kom innen ca. en uke, og lederne var behjelpelige med å finne aktuelle informanter i sine tjenester, som vi deretter kontaktet direkte på e-post for å avtale tidspunkt for intervju.

Utvalget vårt består av ti informanter hvorav det er to mellomledere og tre medarbeidere fra kommunalt barnevern, samt en enhetsleder, en teamleder, en fagleder og to medarbeidere fra psykiske helsetjenester for barn og unge. Informantene er jevnt fordelt mellom kommunene. Mellomlederne fra barnevern hadde fagansvar for sine medarbeidere, veiledningsansvar, samt noe ansvar for samarbeid på systemnivå mellom barnevern og psykisk helse. Medarbeiderne fra barneverntjenesten var alle kontaktpersoner/saksbehandlere og hadde saksansvar i enkeltsaker. En av informantene hadde en del av stillingen sin knyttet opp mot samarbeid med andre instanser i kommunen. Enhetslederen innen psykisk helse hadde overordnet ansvar både for helsestasjon og lavterskel psykisk helsetilbud for barn og familier i den aktuelle kommunen, samt satt i ledergruppen sammen med andre enhetsledere innen oppvekstfeltet.

3.3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Vi benyttet oss av en semistrukturert intervjuguide under intervjuene. Se vedlegg 2. Som vist til ovenfor kan det å benytte en semistrukturert intervjuguide sikre at ønskede tema blir belyst, samtidig som informanten får bringe inn det som vedkommende anser som aktuelt ut fra sine erfaringer og opplevelser. Det gir også rom for å stille utforskende og oppfølgende spørsmål i større grad enn en strengt strukturert intervjuguide, og en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering av intervjuene (Johannessen et al., 2021, s. 111). Intervjuguiden ble brukt som rettesnor i intervjuene for å sikre at vi kom gjennom alle temaene vi ønsket belyst i prosjektet.

For å sikre at intervjuguiden vår fungerte, gjennomførte vi et pilotintervju for å kunne gjøre eventuelle justeringer av guiden på bakgrunn av erfaringer vi gjorde oss der. Ofte tenker en som forsker mer teoretisk rundt temaet det forskes på enn det som egner seg i en intervjusetting med informanter. Det kan derfor være nyttig å gjøre nødvendige tilpasninger knyttet til hvordan en spør og følger opp svarene, slik at en sikrer seg best mulig empiriske data (Malterud, 2013, s. 53).

Intervjuene gjennomførte vi på informantenes arbeidsplass for å sørge for minst mulig belastning for dem i arbeidshverdagen, samt at vi vurderte at det å bli intervjuet i kjente og trygge omgivelser ville være av betydning (Johannessen et al., 2021, s. 116). Det ble satt av én time til hvert intervju, men med rom for noe utvidelse dersom det var behov for det.

Intervjuene ble gjennomført av oss begge, fremfor å dele de opp, for å sikre at det ikke ble for stor forskjell på intervjuene. Dette la også til rette for at vi sammen kunne dele umiddelbare inntrykk vi satt igjen med i etterkant av intervjuene, basert på det informanten kommuniserte både verbalt og nonverbalt, som igjen ville være verdifullt for senere analyse av innsamlede data (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 161).

Selve intervjusituasjonen startet med introduksjon av oss som forskere, samt informasjon om prosjektets formål. Samtykkeskjema og informantens rettigheter ble også gjennomgått, slik at vi sikret at de var godt informert om dette. Ved å gjøre dette sikret vi informert samtykke, som er en forutsetning for å gjennomføre et forskningsprosjekt (Johannessen et al., 2021, s. 49). Godkjenning fra NSD for gjennomføring av prosjektet ligger vedlagt. Se vedlegg 3.

Etter gjennomgang av samtykkeskjema og rettigheter fulgte vi intervjuguiden for den videre samtalen. Det ble gjort lydopptak av intervjuene. Å gjøre lydopptak bidrar til å gi den mest fyldige informasjonen i dialogen som foregår mellom informant og forsker, og vi kan få med oss flere nyanser som for eksempel nøling, pauser og engasjement. Lydopptak bidrar også til

at transkriberingen blir enklere og mer fullstendig (Thagaard, 2018, ss. 111-112). Vi valgte å gjøre alle intervjuene sammen, og fordelte rollene i forkant. Den av oss med faglig bakgrunn innen samme felt som informanten gjorde notater underveis og hadde mulighet for å stille oppfølgende spørsmål, mens den andre av oss var den som hadde intervjuer-rollen. Vi tror at ved å gjøre det på denne måten så kunne vi sikre bedre oppfølgingsspørsmål til informanten, med begrunnelse i nettopp samme faglige bakgrunn. Det å gjøre notater underveis kan på den ene siden virke forstyrrende og flytte fokus vekk fra det informanten sier, men ved å kombinere notater med lydopptak kan vi også få noen innspill til analysen som skal gjøres senere som ikke like lett lar seg fange opp på lydopptak (Thagaard, 2018, s. 112). Intervjuene ble avsluttet med å gi informanten mulighet til å komme med egne innspill dersom de ønsket å tilføye informasjon vi ikke hadde etterspurt og som de syntes var viktig å få med, før vi takket for intervjuet. Varigheten på intervjuene var gjennomsnittlig én time.

3.4 Datareduksjon og analyse

Etter gjennomførte intervju ble lydfilene lastet opp på VeraCrypt. Dette bidro til sikker lagring av dataene, samt at personvernet ble overholdt (Johannessen et al., 2021, s. 47). Deretter startet vi å transkribere intervjuene ganske raskt etter de var gjennomført. Å transkribere er å gjøre oversettelse fra talespråk til skriftspråk. Ved å gjøre dette mister en også en del av intervjusamtalen, blant annet kroppsspråk, stemmeleie og intonasjon. På den måten er transkribering med på å svekke intervjusamtalene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Samtidig gjør vi analysen enklere for oss selv ved å transkribere intervjuene, samt at det åpner for kontroll av forskningen dersom noen vil vurdere om analysen og tolkningen er god nok ut fra innhentede data (Jacobsen, 2015, s. 202). Transkripsjonen er med på å strukturere datamaterialet, og er begynnelsen på en analyse da en vurderer hva en skal ta med i det skriftlige som nedfelles (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). I vår transkribering har vi valgt å ta med pauser og venteord som «ehm», «mhm», og lignende. Det kan være med å gi et inntrykk av hvordan det var å svare på spørsmålene, samt om informantene var usikre eller trengte noe betegnningstid før de svarte på spørsmålene. Vi transkriberte fem intervjuer hver og sikret på den måten en jevn fordeling av oppgavene. Siden vi allerede hadde notater fra intervjuene, ble transkriberingsarbeidet noe mer effektivt enn om vi ikke hadde gjort dette. Etter gjennomført transkribering kodet vi de innsamlede dataene. Koding innebærer å bryte ned datamaterialet til mindre enheter, og ved å gjøre dette tvinges vi til å gjøre oss godt kjent med datamaterialet, samt at det bidrar til å gi oss en god oversikt (Kvale & Brinkmann, 2015, ss. 227, 230). Vi valgte å kode transkripsjonene etter forskningsspørsmålene våre, og brukte

Word, som er et vanlig tekstbehandlingsprogram, til å systematisere kodingen og den videre kategoriseringen. Vi hadde ulike kolonner i skjemaet, herunder kode, kategori, spørsmål og aktuelle utdrag fra intervjuene. De ulike informantene fikk også tildelt ulike kodenavn; L1-L5 for å definere lederne, uavhengig av hvor stort ansvarsområde de hadde, og M1-M5 for medarbeiderne. Kodenavnene ble gitt uavhengig av hvilken kommune informanten var fra, dette for å bidra til anonymisering av informantene. Ved å gi informantene kodenavn ble det lettere å vite hvem som hadde sagt hva når vi systematiserte datamaterialet. Fremfor å bruke Word, kunne vi også benyttet oss av egne dataprogrammer for koding og kategorisering, som har som formål å gjøre analysen enklere. Samtidig ville dette krevd tid å sette seg inn i, og vi valgte heller å gjøre det «manuelt». Om vi hadde hatt erfaring med et slikt dataprogram i forkant av datareduksjonen, vil likevel ikke dataprogrammet kunne gjøre selve analysen for oss (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 225).

Når en har definert koder er neste steg i reduksjon og systematisering av innsamlede data kategorisering. Kategoriene blir utviklet og definert ved sammenfatningen av essensen i de ulike kodegruppene en har satt på forhånd (Malterud, 2013, s. 111). Noen av kategoriene vi definerte var aktuelle innenfor flere av kodene. For å få de konkrete uttalelsene fra informantene som var aktuelle innenfor hver kategori satte vi disse inn i samme skjemaet. Ved å systematisere datamaterialet på denne måten kan blant annet mønster, likheter og ulikheter hos informantene, samt underliggende årsaker, påpekes. Gjennom systematiseringen er det de sentrale detaljene som blir synlige, og dette kan være med på å gi ny innsikt rundt fenomenet vi forsker på. Analysen blir dermed en kontinuerlig veksling mellom de enkelte detaljene og helheten av datamaterialet (Jacobsen, 2015, s. 197). Se vedlegg 4; «*Tabell 1 - Oversikt over koding*», for et utdrag på hvordan kodingen ble gjennomført.

3.5 Styrker og svakheter ved forskningsdesignet

Begrepene validitet og reliabilitet er relevante når en skal vurdere og se på styrker og svakheter ved et forskningsdesign. Validitet betegnes som gyldighet, og det skilles mellom intern og ekstern validitet. Dersom et prosjekt har høy intern validitet, innebærer dette at en kan påvise sammenhenger mellom ulike variabler (Johannessen et al., 2021, ss. 43-44, 338). Eksempelvis vil det i dette prosjektet innebære om språk og emosjoner har betydning for vellykket samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester. Ekstern validitet innebærer om funnene fra en forskning kan overføres til lignende fenomener (Johannessen et al., 2021, s. 257). Eksempelvis om funnene fra vårt prosjekt kan overføres til samarbeid mellom andre instanser, både på kommunalt nivå og mellom organisasjoner innen andre fagfelt enn

barnevern og psykisk helse. Reliabilitet er knyttet til forskningens pålitelighet. Reliabiliteten kan styrkes ved at vi som forskere er transparente og gir utfyllende og inngående beskrivelser av måten data er samlet inn og bearbeidet (Johannessen et al., 2021, s. 256)

Når vi skal si noe om studien vår sine styrker og svakheter blir det aktuelt å se dette opp mot ovennevnte begreper. At studien vår består av et begrenset utvalg av informanter i to kommuner, kan synes snevert, og dette kan bidra til å svekke overføringsverdien og den eksterne validiteten. Videre er det at vi som forskere jobber innenfor hvert av feltene selv en risikofaktor for at den eksterne validiteten svekkes. Vi har vært svært bevisste på dette i forskningen vår, og har så langt det latt seg gjøre forsøkt å ha et utenfor-blikk på studien vår. Likevel vil taus kunnskap, egen erfaring og egen interesse for temaet hos hver av oss være med å farge måten vi tolker dataene på, samt måten vi har gjennomført intervjuene på. For å sikre at vi i minst mulig grad risikerer akkurat dette har vi henholdsvis intervjuet informanter innenfor motsatt felt av det vi selv jobber innen, noe som forhåpentligvis har bidratt til mindre ledende og mer åpne spørsmål til informantene. Ved å være bevisste og transparente på dette, både i selve gjennomføringen av datainnsamlingen, samt beskrive utfyllende i dette kapittelet hvordan vi har gått frem, vurderer vi at det er med på å styrke både validiteten, men også reliabiliteten i forskningen vår.

Vi vurderer at det er en styrke ved prosjektet vårt at vi ikke forsker på kommunene vi selv jobber i. Vi har sørget for at vi ikke har noen direkte tilknytning til enhetene informantene våre representer. Videre anser vi det som en styrke at til tross for et begrenset datautvalg, så har vi intervjuet både ledere og medarbeidere. Dette gir et bredere datagrunnlag, og kan også synliggjøre om det lederne legger til grunn og som føringer, også er det medarbeiderne erfarer eller ikke. Dette vurderer vi er med på å styrke den eksterne validiteten i prosjektet vårt, på den måten at overføringsverdien til lignende fenomener blir større.

4 Presentasjon og analyse av data

4.1 Innledning

Utgangspunktet vårt for å skrive om tverrfaglig samarbeid var et engasjement som ble vekket i møte med saker i media der barn og unge ikke får tilstrekkelig hjelp av verken barnevern eller psykiske helsetjenester. Flere saker beskrev utfordringer knyttet til samarbeid mellom instansene. Vi kunne i liten grad finne suksesshistorier og beskrivelser av god praksis for å lykkes med å hjelpe på tvers av faggrupper. Samtidig begynte en i 2022 nasjonalt med implementering av en barnevernsreform innen oppvekstfeltet, som i større grad skulle bidra til

riktig hjelp tidlig, for barn og unge som strever. Reformen kommer uten klare føringer for samarbeid, og kan dermed tolkes noe ulikt i tjenestefeltene.

Vi har i vår studie hatt medarbeidere og ledere som informanter på tvers av to mellomstore kommuner, fra henholdsvis kommunalt barnevern og psykisk helsetjeneste for barn og unge. Som nevnt har vi kodet informantene med kodene M1-M5 og L1-L5. Kodene er uavhengig av kommune og tjeneste, og er knyttet opp til om de har en lederstilling (L) eller er medarbeidere (M). Vi har som tidligere nevnt ikke lagt opp til en komparativ studie av to kommuner, men snarere vært ute etter å få fram suksessfaktorer i samarbeid mellom tjenesteområder, og med det har samtidig utfordringer blitt tydelige. Vi har vært nysgjerrig på om språket binder sammen eller skaper det barrierer i samarbeid, uavhengig av organisasjonsmodeller. Vi har vurdert det nyttig å se på hva det vil si å være profesjonell i tverrfaglig samarbeid i et hjelpeområde der begge tjenesteområder må forholde seg til sterke følelsesmessige situasjoner. Vil det være hensiktsmessig å opptre med dempede følelsesuttrykk eller ikke, og kan man bruke følelser bevisst og på en positiv måte for å fremme godt samarbeid? Disse faktorene vi har ønsket å se på opp mot leders betydning for samarbeidet. Ved å hente informasjon fra to kommuner mener vi at studiens pålitelighet styrkes, fremfor om vi kun hadde innhentet data fra én kommune.

4.2 utfordringer knyttet til de mest sårbare barna – spalteplass

Hvert år kan vi lese aktuelle nyhetssaker om barn og unge som det offentlige ikke har lyktes med å hjelpe, der sakene har fått fatalt utfall, som igjen har bidratt til debatt. Slike saker kan være kompliserte og emosjonelt krevende både å jobbe i og lede (Barne- og familiedepartementet, 2020, s. 7). Mediesakene og debatten rundt disse har fått en sterk emosjonell karakter, som vi kan anta påvirker både berørte, lesere og ikke minst fagfeltet.

4.2.1 Mediesakene

«Døden i barnevernet» illustrerer historien til noen av de sykeste barnevernsbarna, som ingen helt greier å hjelpe. Den forteller historien til ei ung jente som fikk psykiske problemer, endte opp med tiltak og kontaktpersoner i både barnevern og psykiske helsetjenester. Hun rakk aldri å bli helt voksen. Istedenfor å oppleve seg hjulpet, beskrives det at hun ble en «kasteball i systemet» med 68 ulike kontaktpersoner og hjelpere fra ulike tjenester. I påvente av hjelp som virket, beskrives det at hun mistet tilliten til alle ([Moland, et al., 2022](#)).

I 2023 kommer det opp en ny historie i media, som har likhetstrekk med den unge jentas historie fra året før. Denne gangen er det to tvillingsøstre på 16 år som ikke overlever et

opphold på et behandlingssted i regi av barnevernet. Foreldrene til jentene, forteller om en fortvilet situasjon der de opplever å ha forsøkt det meste for å hjelpe døtrene sine etter at de ble alvorlig syke av spiseforstyrrelser. Familien fikk hjelp av barnevernet for å sikre jentene nødvendig helsehjelp, og for at foreldrene skulle få støtte i en krevende omsorgsoppgave knyttet til jentenes utfordringer ([Buggeland, 2023](#)). Jentene ble bare 16 år gamle.

4.2.2 Debatten i media

Statsforvalteren har over tid meldt fra om at det mangler hjelpetilbud for syke og sårbare barnevernsbarn til øverste ledelse i helsevesen og barnevern. De er kalt «varslede katastrofer». Bufdir sier de er klar over utfordringene. Allerede i 2021 ble det fra statsforvalteren i Trøndelag sendt brev til Bufdir, Helsedirektoratet og Helsetilsynet med informasjon om økende antall unge med omfattende hjelpebehov knyttet til psykisk helse og barnevern. Unge med sammensatte utfordringer trenger en mer forsvarlig hjelp som vil innbefatte rusbehandling eller psykisk behandling i tillegg til styrket omsorg ([Strøm, 2023](#)).

I debatten fremkommer det ulik forståelse knyttet til hvor ansvaret hører hjemme.

Generalsekretær Tove Gundersen i Rådet for psykisk helse, stilte i møte med regjeringen i mai 2022 krav om flere hastetiltak for denne sårbare gruppen barn og unge i barnevernet. Når barnevernet overtar, oppstår det en runddans mellom barnevern og psykiske helsetjenester som bidrar til at de unge ikke får den helsehjelp som de har krav på. Kvisvik, som er forbundsleder i FO (Fellesorganisasjonen), støtter Gundersen og omtaler problemene som strukturelle, og mener de bidrar til at barn og unge med alvorlige helseutfordringer bli «kasteballer i systemet». Noen får ikke hjelp i helsetjenestene fordi de allerede har et tilbud i barnevernet, og mange hjelpetiltak i helsetjenestene er ikke-eksisterende etter kl. 16.00. Kvisvik peker på manglende helhetstenkning og fleksibilitet ([Moland, 2022](#)).

Psykologforeningen, ved Skard, mener barnevernet må sørge for bedre helsetilbud for unge, spesielt i sine institusjoner, blant annet ved å sørge for mer tilgjengelig og koordinert helsehjelp til denne gruppen barn og unge ([Skogstrøm, et al., 2022](#)). I et debattinnlegg i Aftenposten 31.05.2022, svarer fagpersoner fra barnevernet Norsk Psykologforening. De viser til at barnevernet ikke har et lovmessig mandat eller kompetanse til å gi helsehjelp for barn og unge. Barnevernet skal i sitt arbeid ta ansvar for å finne ut av hvilke behov barn og unge har for helsehjelp, samt motivere dem til å *ta imot* hjelpen, men ikke *gi* denne. De er klare på at dette er et mandat som ligger til andre tjenester. De opplever mange antakelser og misforståelser rundt hva som er barnevernets oppdrag, og mener helseinstitusjoner, skole og kriminalomsorg må bidra også for barn som trenger barneverntjenester. De viser til at man fra

begge felt må strekke seg lengre for å hjelpe disse barna ([Berg et al., 2022](#)). Barneombudet mener på sin side at barneverntjenesten i for stor grad tar ansvar for å følge opp barn som skulle hatt helsehjelp og ikke tjenester fra barnevernet. I tillegg har de ansvar for barn som trenger hjelp fra begge instanser. Barneombudet peker på at det har tatt for lang tid å få til et godt samarbeid rundt disse barna, og at ansvaret for unge med alvorlige psykiske lidelser ligger på Helse- og omsorgsdepartementet ([Skogstrøm et al., 2022](#)).

For oss som leser debatten kan denne synes følelsesladet, til tross for en slags ryddig og saklig retorikk. Debatten er lang, og fagfolk fra de ulike feltene uttaler seg med klare kvalifiserte og velbegrunnede meninger. De er enig i at barn med sammensatte psykiske helseutfordringer må få et bedre tjenestetilbud, men er uenige i hvor ansvaret ligger. En av våre informanter satte godt ord på dette;

«Og så møter de kanskje at dette er ikke psykiske helse, dette er helt klart barnevern. Så kommer de til oss, så ser vi symptomene er psykisk helse... som er den tradisjonelle runddans som jeg tror pågår i hele landet.»

4.2.3 Tverrfaglig samarbeid i kontekst av barnevernsreformen

Det tverrfaglige samarbeidet mellom kommunale psykiske helsetjenester og barnevernet foregår i dag i kontekst av barnevernsreformen. Denne trådte i kraft fra januar 2022, og regulerer først og fremst barnevernet, men skal i tillegg styrke hele oppvekstområdet i kommunene til bedre samarbeid. Mer ansvar flyttes til kommunene, som er de med størst nærhet og innsikt i forhold til de aktuelle familienes behov. Reformens overordnede mål er at flere av de mest sårbare barna og familiene skal få tilstrekkelig hjelp. Ressursbruken i barnevernet skal bli mer effektiv. For å lykkes med reformen må alle kommunens tjenester i oppvekstområdet sees i sammenheng (Statsforvalteren, 2023). Reformen blir dermed av betydning for vår problemstilling, samtidig som det påpekes at studien vår ikke er knyttet opp til iverksettingen av reformen i de ulike kommunene. En av informantene i studien vår beskriver hvordan hun opplever at barnevernsreformen skaper endringer i hele oppvekstfeltet, uten at det tas tilstrekkelig høyde for hvordan samarbeidet eventuelt kan løses:

«For at denne reformen skal lykkes... For at barnevernet skal jobbe mer på det røde, så fordrer jo det at alt rundt skal fungere enda bedre. Så sånn sett så gir det jo ikke mening at dette arbeidet bare skal foregå hjemme hos barnevernet. For de trenger jo helheten... de får ikke det til... og her er det jo lite støtte å få fra sentralt hold. For det som står

skrevet, det går på hvordan barnevernet skal avgrense seg. Det står ikke tilsvarende om hva som skal skje rundt.»

4.3 Intervjuene

Som forberedelse til intervjuene tok vi utgangspunkt i vår problemstilling:

“Hvilken betydning kan profesjonsspråk og emosjoner i ledelse ha for vellykket tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester for barn og unge? Hvilke suksessfaktorer finner vi?”

Spørsmålene i intervjuguiden ble laget ut fra temaene i forskningsspørsmålene vi har søkt å få belyst. I analysen hadde vi kategorier under hvert enkelt forskningsspørsmål, hvor vi tok med relevante og aktuelle sitater fra samtlige informanter, som vist i vedlegg 4: «*Tabell 1 – Utdrag av oversikt over koding*». Dette for å skape best mulig oversikt.

I det videre legger vi fram funn fra intervjuene, og resten av kapittelet er bygget opp og delt inn etter de fire forskningsspørsmålene våre. Dette igjen for å skape en ryddig fremstilling og redegjøre for funnene våre på en god og oversiktlig måte.

4.3.1 Forskningsspørsmål 1

Hvordan organiseres og ledes kommunens tverrfaglige samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester, for sårbare barn og unge?

For å kunne besvare dette spørsmålet, utforsket vi organisering og ledelse gjennom flere innledende spørsmål i intervjuguiden. Vi sentrerte disse rundt hvilke type samarbeid ledere og medarbeidere i de to kommunene hadde inngått i; formelt, uformelt, regelmessig samarbeid eller mer tilfeldig fra sak til sak. Vi var også opptatt av hvilke oppgaver ledere hadde i forbindelse med samarbeid, og hvilken type kompetanse de anså som viktig her. Videre ble roller og mandat noe som utmerket seg som faktorer knyttet til organisering, som kan utfordre samarbeidet mellom tjenestene. Vi starter derfor med å si noe om dette.

4.3.1.1 Rolleavklaring og mandat som utfordrer samarbeidet

Det kommer frem gjennom intervjuene at rolleavklaring, samt kunnskap og kjennskap til hverandres mandat er av betydning for hvordan samarbeidet fungerer. Avklaring av roller og mandat synes for informantene å være viktig i organiseringen av tverrfaglig samarbeid. Vi mener det også kan knyttes opp mot språk og emosjoner, da disse sammen skaper forventninger til hva de aktuelle instansene skal kunne gjøre innenfor sitt virkeområde, samt at språket også kan bidra til at roller og mandat blir avklart.

Begge tjenestene beskriver en opplevelse av store forventninger til hva man skal kunne gjøre i enkeltsaker, og det stilles spørsmål ved forståelsen av hverandres mandat og roller:

M3: «...det er jo til tider enorme forventninger til hva vi skal kunne...som er grenseløst til tider. Det som ingen andre har i sitt mandat, det er vårt mandat... Det tilgrenser barnevern, BUP, pårørendesenter, Alternativ Til Vold, familievernkontor. Bare for å nevne noe.... Andre plasser har jo spisskompetanse. At vi skal si ja til alt det folk ønsker at vi skal gjøre. Vi har ikke sjans».

M2: «Vi er jo begrenset vi og av lover og regler og ja ... at det er ikke bare bare for barnevernet og gjør alt. Sant, sånn som en har hatt en opplevelse av at mange instanser kan tro. Og det er veldig synd at det har vært en opplevelse, men det er det vi jobber med at en skal ha en bedre forståelse av: Hva er det barnevernet kan gjøre og ikke, hva er det andre instanser bør gjøre og ikke, og kan gjøre og ikke».

L2: «... jeg tror mer det handler om måten en jobber på, og hun gjerne ikke helt forstår hva barneverntjenesten kan bidra med og hva andre skal bidra med. (...) ... det er mange som har forestillinger om at vi kan gjøre vanvittig mye mer enn det vi egentlig kan. (...) ... de forstår ikke mandatet til barneverntjenesten alltid... De har mange forventninger til oss, som vi ikke alltid klarer innfri».

M3: «Barnevernet må beholde kontrollfunksjonen der det er behov. Den kan aldri overføres til oss... respektfullt i forhold til familiene å skille... Det er behov for å vite hva det ene er og hva det andre er... ikke sause alt i sammen til hjelp».

M5: «Og det er jo litt sånn at en kanskje har litt ulik forståelse for hverandre sine roller. Ehm, og at hvis en ikke har snakket godt nok om det så er det gjerne vanskelig å ta andres perspektiv».

Et konkret eksempel på ulik forståelse og oppfatning av mandat, rolle og ønsket praksis er når to ledere i samme kommune viser til praksis knyttet til bekymringsmeldinger som går fra psykisk helsetjeneste til barnevernet. Det synes her som at tjenestene snakker forbi hverandre:

L5: Det er fortsatt litt sånn at ... «vi kommer bare til møte, så skriver dere meldingen...» Men hvis du mener meldeplikten er utløst, så skal du skrive meldingen! (...) Men det er... det er vanskelig med de der overgangene».

L4: «... og så har jeg hatt mulighet for å gi muntlig bekymringsmelding i et møte bare med meg og saksbehandler, og hjulpet foreldrene over...»

Videre beskrives BTI som et godt virkemiddel for at mandat og rolle er blitt tydeligere for instansene, samtidig som det har ført til at en også blir usikker på hvor grensen mellom psykiske helsetjenester og barnevern går:

M1: *«ja barnevernet er der for.. hvis det er vold, omsorgssvikt, sånne forskjellige... altså hvis det er veldig røde saker. Og når BTI-en kom inn så føler vi at sant.... Var det på første nivå. Forebyggende... Men nå føler vi at vi jobber med veldig alvorlige saker. Og den grensen mellom oss og barnevernet, hvor går den? For nå føler vi at vi at de tar kun de kjempe kjempealvorlige, sant».*

M2: *«Det er ifht BTI-modellen, at en bør ikke rett til barnevern. At en prøver å sette hodene sammen for å finne litt tiltak først».*

BTI står for *bedre tverrfaglig innsats*. Dette er en modell som er nasjonalt kjent og som setter rammer og legger føringer for tverrfaglig samarbeid mellom tjenester for barn og unge ([KoRus-Nord, 2021](#)).

4.3.1.2 Formelt og uformelt samarbeid på ulike nivå

De fleste av informantene viste til at regelmessig og formelt samarbeid i hovedsak ligger til øverste ledelse i de aktuelle tjenestene i kommunen. Virksomhetsledere ble i den sammenheng nevnt flere ganger. Dette er ledere som beskrives å ikke være i direkte kontakt med familiene. Fra kommune 1 beskriver M3 at virksomhetsledere i de ulike delene av tjenestene har jevnlig møter med hverandre. Dette er en arena medarbeiderne selv opplyser å ikke ha tilgang til, hvor flere påpeker at de ei heller har særlig kjennskap til hva det snakkes om eller jobbes med i disse møtene. Dette er gjeldende for begge kommuner:

M2: *«Jeg vet de har noen treffpunkt... Altså sånn... vi ser ikke... på ledernivå altså. Men vi ser ikke... opplever ikke at vi som kontaktpersoner ser så mye av det, på en måte, eller får så mye informasjon om det».*

M5: *«...men det er på ledernivå de treffes. Jeg vet ikke helt hvor ofte eller helt hva de gjør».*

Ledere fra begge kommuner forteller om et regelmessig og formelt samarbeid mellom ledere på virksomhetsnivå. En informant oppgir at slike treff ofte dreier seg om hva som rører seg i kommunen.

L1: «...Vi er jo organisert i oppvekst... men det er ikke bare med barnevernet, men det er mer sånn overordnet samarbeid og hva som rører seg i kommunen. Så det er jo der jeg treffer X (leder i barnevernet). Vi har ikke annet samarbeid».

L4: «Virksomhetsleder for psykisk helse og barnevern er i samme ledergruppe.... De er opptatt av å få ned skottene og få ned siloene...».

L4: «Det har vært en utvikling i forhold til at det var veldig sånn silo, og folk holdt på med si greie, og ga stafettpinnen videre. Men jeg synes at det har vi klart å jobbet litt ned nå...»

I kommune 1 formidles det samtidig at det der er implementert BTI som modell for tverrfaglig samarbeid:

L2: «Terskelen skal være lav for å ta kontakt med oss, drøfte problemstillinger, eh... og så tenker vi og i et lenger perspektiv, som vi nok opplever å se bitte litt av allerede nå, det er at vi skal få inn de rette meldingene. At de får jobbe på et lavere nivå først, og veilede skole og barnehager, har dere prøvd sånn... liksom sikre seg at de følger BTI-modellen...»

Det beskrives at modellen legger føringer for at det skal gjøres tiltak innenfor egen virksomhet eller avdeling, og skal vurdere effekten av dette før en eventuelt kobler på andre instanser. Sakene kan også drøftes i såkalte tverrfaglige tiltaksteam, omtalt som TTT. Dette er en type møte en kan melde saker inn til, både som foreldre og offentlig instans, om en kjenner på en bekymring for et barn eller en ungdom. M1 i kommune 1 forklarer:

«TTT heter det, tverrfaglig tiltaksteam... eh... hvor saken enten kan drøftes anonymt, eller med foreldrene til stede.»

L1 i kommune 1 oppsummerer det slik:

«... så har vi jo blitt en BTI-kommune og... altså når du kjenner en bekymring og uro for et barn, så skal du... gi et tilbud, eller du skal kartlegge ... og så skal du gi et tilbud i egen enhet. Og så skal du samarbeide».

Ingen av informantene kjenner til om det er utarbeidet formelle samarbeidsavtaler mellom tjenesteområdene. De fleste har heller ikke kjennskap til de offentlige føringene som ligger i rundskrivet «Samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester til barn og unges beste», og de få som har det vet bare om at rundskrivet eksisterer.

L4, M3 og M5 i kommune 2, forteller videre at det meste av samarbeid knyttet til barn og unge mellom psykisk helsetjeneste og barnevernet, skjer fra sak til sak, og at de ellers ikke har noe regelmessig med barneverntjenesten eller psykisk helsetjeneste for barn og unge å gjøre. En medarbeider problematiserer samarbeidet mellom instansene og viser til erfaringer med at det er ulikhet i kompetanse og perspektiver på hva som er god hjelp mellom tjenestene, som utfordrer samarbeidet mellom dem:

M3: «... fra sak til sak så er vel mine erfaringer at det, på noen områder er ganske stor forskjell i kunnskap... og der er forskjell i tenkning om hva er god hjelp. «Dette barnet trenger noen å snakke med. Kan dere gjøre det?» Det har sin helt klare begrensning å tenke at det er en viktig del av hjelpen at ungen får noen... løsrevet fra det som foregår sammen med foreldrene... Det synes jeg vi møter ganske ofte. Jeg synes det er mye problematisk rundt et sånt hjelpedesign.»

Informanter fra kommune 2 forteller samtidig at de har noen uformelle rutiner som er avklart mellom tjenestene, M3:

«...at vi ikke skal gi bestilling på vegne av familier til hverandre...familien er med og at vi kan bli med over... den er godt innarbeidet».

Man har samtidig i kommunen begynt å se på muligheter for mer samarbeid. L4 har sammen med teamleder i barneverntjenesten, begynt å sonde mulighet for samarbeid knyttet til fagutvikling mellom tjenestene:

Jeg og x, og hun som er teamleder på tiltak. Vi holder på å se på hvordan vi kan jobbe... sammen... det er helt i begynnelsen.»

Teamledere er tette på de ansatte og er med inn i arbeidet med familier. De oppga i større grad erfaring med uformelt samarbeid mellom tjenestene, enn formelt samarbeid. Dette knyttet til oppfølging av enkeltsaker. L3 i kommune 1 beskrev følgende:

«... der er og et tett samarbeid i enkeltsaker. Når vi er inne samtidig, at vi treffes og også i overgangene når ting skal fra den ene til den andre. Jeg har kjempegod erfaring med det.»

L2 fra samme kommune, ansatt i barneverntjenesten, framstiller det slik:

«Terskelen for kontakt er veldig, veldig lav... de ringer og drøfter i forhold til saker som de har, som de lurte på om de skal melde, sant vel? ... og ja... så har vi jo fått to nettverkskontakter».

Begge faglederne i kommune 1 forteller om nyopprettede stillinger i barneverntjenesten, som skal ha deler av sin funksjon knyttet til tverrfaglig samarbeid og kontakt opp mot andre tjenester for barn og unge i kommunen. En av disse er fast med i den psykiske helsetjenestens inntaksmøter én gang i måneden. Dette er utgangspunktet for bedre å kunne drøfte sammen og sortere i hvilke saker som tilhører hvilket mandat. Alle intervjuobjektene i kommune 1 refererer også konkret til BTI-modellen som nå skal gi føringer for hvordan samarbeidet skal foregå. Flertallet peker på at dette er noe som fungerer godt.

4.3.1.1 Kort oppsummering

I intervjuene fremkommer det at formelt samarbeid i størst grad ligger på øverste nivå, hos virksomhetsleder. Dette gjelder i begge kommunene. Virksomhetsledere har faste møter med andre virksomhetsledere. Samarbeidet på dette nivået beskrives som overordnet og mindre konkret. Det vises fra flere av informantene til at virksomhetsledere er opptatt av å bygge ned siloene. Samtidig har medarbeiderne lite eller ingen kjennskap til hva som skjer i disse treffene, og de er heller ikke kjent med hyppigheten.

Samarbeid på lavere nivå i de ulike tjenestene beskrives i størst grad at foregår på saksnivå i begge kommunene. Det er i den ene kommunen nå opprettet en formalisert rutine for samarbeid gjennom BTI-modellen. Denne legger føringer for hva instanser skal gjøre ved bekymring for et barn, at egne tiltak skal iverksettes før en kobler på andre instanser og at en eventuelt kan melde inn bekymring i tverrfaglige tiltaksteam for drøfting av tiltak og hvem som eventuelt skal samarbeide.

Fagledere innen barnevern oppgir at de først blir koblet på tverrfaglig samarbeid i enkeltsaker når samarbeidet utfordrer medarbeiderne. Dette kan også være begrunnet med at faglederne innen barnevern ikke har egne enkeltsaker de følger opp, til forskjell for fagledere innen psykisk helsetjeneste. I kommune 2 beskriver fagleder i psykisk helsetjeneste tilløp til mer formalisert samarbeid med barneverntjenesten knyttet til fagutvikling og at dette er i startfasen, men det oppgis ikke at det er konkrete samarbeidsrutiner i saker. Det er et skille mellom kommunene her, hvor det i kommune 2 beskrives mindre formalisert samarbeid, men ønske om å få til noe mer sammen, spesielt knyttet til felles fagutvikling. I kommune 1 er det noe mer formalisert, da med tanke på BTI-modellen og nettverkskontakter.

Rolleavklaring og kunnskap om mandat synes å være noe informantene mener er uklart og at det dermed fører til usikkerhet rundt hvem som har ansvar for hva, også sett opp mot tjenesteområdenes ulike lovverk. Noen informanter oppgir at hverandres roller og mandat glir over i hverandre, og at det i seg selv blir utfordrende.

4.3.2 Forskningsspørsmål 2

Hvordan kommer profesjonenes språk og følelser, samt ledelse knyttet til dette, til uttrykk i tverrfaglig samarbeid?

I leting etter svar på dette spørsmålet har vi valgt å dele det opp i underkategorier; lederrollens, språkets og følelsenes betydning for samarbeidet. Vi har innen disse utforsket med flere dyptgående spørsmål for å kunne skille de ulike kategoriens betydning inn i samarbeidet. Vi valgte å starte med leders rolle og hvordan informantene opplever at disse har betydning for samarbeidet.

4.3.2.1 Lederrollens betydning i samarbeidet

Det synes være stor enighet hos informantene om at lederens rolle er viktig i samarbeidet dersom en skal oppnå god dialog, forståelse og samhandling mellom tjenesteområdene. Dette beskrives både av medarbeidere og lederne selv i begge kommunene. L2 og M2 legger det fram slik:

«... Jeg tenker det er av ganske stor betydning, fordi du kan ta initiativ til å styrke samarbeid og utvikle rutiner.. du kan påvirke mye hvordan man snakker om hverandre.»

«Jeg tenker de har kjempestor betydning. (...) Jeg opplever at de begge... har en god innsikt på en måte, (...) i forhold til hvilken betydning det har i samarbeidet for de sakene vi og har, sant, at det er jo mer nå tanken at det er kommunen sitt barn og ikke bare helsestasjon eller barnevern eller bare skole...»

For at samarbeidet mellom de kommunale tjenestene skal kunne fungere, blir leders rolle og fokus viktig. En av lederne i kommune 1 sier det slik:

L2: «Jeg tenker det har stor innvirkning. Eh... og så er det jo på en måte hvor stort fokus vi har på det, sant vel. For det er klart at hvis jeg ikke har noen ting fokus på det samarbeidet så kan det på en måte falle litt i sammen, ikke sant vel. Jeg er jo nødt å

holdet det oppe og holde det varmt. (...) Så jeg tenker det er viktig... altså at jeg er engasjert i det samarbeidet. Mhm... og at jeg tar litt styring i forhold til det».

En medarbeider beskriver hvordan leder setter an tonen i samarbeidet og at ledelse av samarbeid handler om mer enn struktur. Det handler også om å slippe andre til og det å ha en utvidet forståelse:

M4: «... handlet veldig mye om hvordan barnevernleder ledet møte. (...) Det handler om hvordan den (...) ja psykologene hadde fått rom og eid møtet, sant..? Det handlet mye mer om at en måtte være strukturerte her».

M2: «Jeg tenker jo lederutdanning er viktig. (...) Du skal jo faktisk være på et litt annet nivå enn oss kontaktpersoner (...) Å ha en overordnet forståelse på en annen måte enn vi har (...) Men jeg tenker det er viktig at en som leder har et litt annet nivå... på den oversikten (...) At det kreves litt mer egentlig».

Ledelse av samarbeid mellom psykisk helsetjenester for barn og unge og barnevernet i kommunene, kan både sette struktur, bli toneangivende og bidra til rolleavklaring og felles forståelse. M5 beskriver det på denne måten:

«Jeg tenker jo at det er et lederansvar å lage føringer for hvordan samarbeidet skal være, det strukturelle rundt det da. Det tenker jeg jo at det er. Og at det er viktig å få en felles forståelse for hverandres roller og oppgaver, og de tingene der, og viktig at det igjen kommer ut til oss andre da».

En av medarbeiderne i den andre tjenesten i samme kommune snakker om viktigheten av at leder blir involvert når hjelpen ikke gir effekt og en sak har vært lenge i systemet. Leder må da involveres for å sette rammene og kvalitetssikre arbeidet. M3 understreker:

«Viktig at det ikke blir private praksiser... innbyggere skal kunne få... samme tilbud... mange ting som må innom leder for å få en sånn standard.(...) klokt for lederne sin del at de er orientert og så vil det gi meg en mulighet for å justere..»

Felles forståelse er et begrep som blir gjentatt som viktig av de fleste informantene, samtidig fremkommer det tydelig i våre funn at felles forståelse i mange sammenhenger mangler. En av medarbeiderne i barneverntjenesten er opptatt av at man kan utnytte ressursene hos hverandre gjennom slikt samarbeid. M4 sier det slik:

«Jeg tenker jo at det er på ledernivå en skal styre det, men jeg tenker at en må vite om hverandre og vi må utnytte ressursene til hverandre. Og der har en nok et potensiale tenker jeg».

Mens leder og medarbeider i den psykiske helsetjenesten for barn og unge tydelig på at ressurser ikke skal være utgangspunkt for tjenestenes samarbeid, da dette kan gå ut over både kapasitet og kvalitet i tjenestetilbudet. Informantene L4 og M3 uttrykker seg slik:

«...vi skal ikke gi hverandre ressurser, men vi kan gi hverandre kompetanse.»

«..å tenke at fordi barnet får gå en plass å snakke med noen... Det syns jeg er enormt trøblete (...). Det er noe med noen forestillinger som jeg tenker kan være skadelig for barn. Og det kan potensielt binde opp veldig mye ressurser i vår tjeneste, som gjør at andre går glipp av hjelp.. Det blir en sånn blanding mellom alibi og gissel... og sånn situasjon jeg kjenner på kroppen blir ekstremt ubehagelig.»

«snakk med oss og inviter oss inn, så kan vi se på sammen... ikke ha oss som tiltak.»

For noen informanter er det en forventning at man skal kunne dra veksler på hverandre og inngå i samarbeid. De er opptatt av hvordan man kan bidra inn i oppfølgingen rundt barnet og finne løsninger sammen. En leder beskriver det på denne måten:

L5: «Men det å være... ikke tro at vi er løsningen, men det er oss sammen som er løsningen. Det er litt sånn endeløs repeat... det må i hvert fall styres.»

4.3.2.2 Språk og språkets betydning i samarbeidet

De fleste informantene gir uttrykk for at de opplever språk og profesjonsspråk til å spille en sentral rolle i samarbeid mellom tjenesteområdene. Informantene peker hovedsakelig på ulikheter som preger tjenestene og som tidvis kan komplisere samarbeidet. Dette spesielt når det kommer til ulikt språk og at en legger ulik forståelse i felles begreper. L1 og L4 eksemplifiserer dette på følgende måte:

«..vi snakker forskjellige språk altså. Det gjør vi.»

«Vi lager jo våre egne språk, ikke sant..? Og det kan skape barrierer som man gjerne ikke er klar over... en ting er språk, og en annen ting er hvilke briller du tar på...Har du ikke språk så bruker du gjerne ikke brillene heller.»

«...så har kanskje psykisk helse en annen forståelse enn barnevernet har. Og så snakker en kanskje ikke om det fordi man vet hva omsorg er, tenker en, og så løfter en kanskje ikke hva er din forståelse for det».

Tidvis oppgir også informantene at en bruker ulike begreper i de ulike profesjonsspråkene og at en da gjerne ikke kjenner godt nok til hva disse betyr, og kan føle det vanskelig å be om oppklaring. M5 forklarer det på denne måten:

«Jeg tror at man blir usikker i rollen, og så kan man av og til, i hvert fall kjenner jeg på at... føler litt sånn «tosken som spør om “hva er den diagnosen der, eller de tingene der” ... Og så.. Og i hvert fall om en ikke gjør det med en gang. For da har en gjerne snakket om det flere ganger, og så kommer du på møte tre og spør, og da er liksom toget kjørt. Så jeg tror det er viktig å tenke at ikke alle har det helt under huden som en selv».

Informantene i studien hadde mange tanker rundt temaet og delte videre hvordan de ser for seg at de språklige ulikhetene kan påvirke samarbeidet. Dette også når det kommer til hvordan språket bidrar til ulik stil og framtoning i de ulike profesjonsfeltene. L3, L1, L5 og M2 har følgende betraktninger:

L3: «... På en måte tenker jeg at de i barneverntjenesten... har to språk i sin tjeneste.. Et juridisk språk... et fagspråk... som vi har om barn og hva de trenger.. de har begge deler.»

L1: «vi snakker gjerne litt ulikt.. Kanskje et litt hardere språk i barnevernet... Jeg har vel opplevd det at jeg har tenkt at; oi du var ganske tøff i språkbruken, men jeg velger å ikke si noe...» «...det nytter ikke å være krass med folk... det er nok innarbeidet i oss... så vi er nok ikke så direkte... det kan hende at vi oppleves som utydelige.... barnevernet kjører på litt hardt... de kan oppleve at barnevernet er bebreidende på foreldrene, at de mer vektlegger det de ikke er gode på.... det kan oppleves litt støtende for brukeren, ja... Vi er jo nødt for å legge vekt på det positive, se det gode og løfte... og dermed så blir det jo en vennligere tone.»

L5: «Og så er jo barneverntjenesten ofte litt direkte i talen, er min erfaring da. Og psykisk helse så går en litt mer rundt grøten. Og det kan jo oppleves som konfronterende.»

M2: «Jeg har nok en opplevelse av at barnevernet kan være tydeligere... enn psykisk helse kan være.(...) Om det stemmer, det skal ikke jeg være bastant å si. Men...altså litt i den rollen vi har da, (...) så er en jo på en måte avhengig av å kunne være tydelig på en fin måte, selvfølgelig, med de familiene en treffer, på hva som er bekymringene og hva som kreves for at de skal dempes... ehm... Jeg har nok en opplevelse av at en kan være litt vagere... i å uttrykke det på den andre siden. (...) Å være tydelig på hva en er bekymret for, hva ser en, hva undrer en seg over, sant. Med familiene. For det vil kanskje gjøre det til et bedre utgangspunkt hvis saken skulle komme her. Da er de på en måte mer klar over det, hvilke bekymringer helsesykepleier har... eller... familiesenteret...»

Språket beskrives som viktig av informantene. Dette ved at vi gjennom det formidler våre holdninger og derigjennom også definerer folk, grupper og hverandre. Gjennom språket skapes det således rom eller manglende rom for dialog, forståelse og samarbeid. M3 og M5 beskriver det på følgende måte:

M3: «..gjennom språk tenker jeg formidler vi verdier og holdninger. Og mitt fag....det er ment som et objektivt språk, men noen ganger blir det nedsettende...det jobber vi mye med, sånn for eksempel ikke snakke om saker, men prøver snakke om familier. Vi prøver ikke å beskrive folk gjennom diagnoser...i alle fall ikke på foreldre...vi vil heller snakke om at ungen er engstelig enn at han har angst...Vi er opptatt av å snakke om folk ut i fra sånn som de hadde kunne beskrevet seg selv.»

M5: «.. Det er klart når de bruker diagnoser som er bare tall og bokstaver eller... så det jo utfordrende å forstå. Og det vil jeg jo tro at noe av det vi bruker og kan være. Så jeg tror absolutt om en kan få til et litt sånn klarspråk, så blir det lettere.»

M3: «For eksempel...kan barneverntjenesten si... han trenger noen utenfor. Da spør jeg: Hva tenker du at det skal gjøre for noe? Da stopper det fort. Det mangler barneverntjenesten språk for. Til å gi de mer utfyllende beskrivelsene. (...) Det å få fram de beskrivelsene, det er kjempeviktig for oss!»

Andre informanter blir opptatt av hvordan forskjellene i språkform og stil kan skape misforståelser og negative holdninger mot hverandre i samarbeidet. M2 beskriver:

«For det kan jo, altså føre til misforståelser på tvers... altså av profesjonene. (...) Så jeg tenker det er viktig å være bevisst på det, sant. Vi har jo våre profesjonsspråk, og

det har vi med oss, det kommer vi ikke utenom. Men så tror jeg det er viktig at en ikke bruker det i den grad at en... ja, vet ikke... ja overkjører hverandre med det, sant, at «her kommer jeg og har hele vettet, og nå skal du høre», på en måte. At en prøver å ta det på et nivå som er forståelig for alle. Det tror jeg er kjempeviktig for hvis ikke så fører det fort til misforståelser og... Ja, kan føre til negative holdninger til hverandre. (...) Så jeg tror det er viktig å være bevisst på det».

Ulike oppfatninger og vurderinger i profesjonsområdene kan ifølge informantene bidra positivt i samarbeidet. M5, M2 og L3 opplever det som følger:

«Jeg tror det varierer med hvem vi samarbeider med. Med noen så vil det være spennende, og det vil styrke hjelpen man gir fordi at man klarer å se det bedre. Og med noen så vil det bare gjøre det kjempevanskelig, og kanskje gjør at man kommer mindre... eller klarer å hjelpe mindre da, fordi man ja...»

«Hvis en er på en måte uenig om noe, så kan en ta den samtalen likevel uten at det trenger å bli noe dumt. For av og til så er vi uenige, og det er for at vi har ulikt utgangspunkt og ulike mandat, sant. En har jo et felles mål for barnet, men en har ulik måte å se det på. Og ulike vurderinger i forhold til alvorlighetsgrad kanskje. (...) Men jeg opplever at den dialogen er veldig grei. Det er sjelden det har vært noe dumt».

«Jeg tror at hvis vi greier å gjøre det på en god måte.. der det ikke oppleves som kritikk, men mer at de opplever at vi kaster lys på noe, så tror jeg bare det er positivt.»

I tillegg til hvordan informantene oppfatter språk og profesjonsspråk hos hverandre og eventuelle ulikheter og likheter i dette, har de også forslag til hvordan en kan håndtere de språklige ulikhetene. Dette handler i stor grad om å treffes og ta seg tid til å snakke til hverandre med tid, respekt og forståelse. L4, M5 og L5 har følgende betraktninger om temaet:

«Prøve å være imøtekommende, forståelsesfull og prøve å se etter løsninger og sånn, Jeg tenker det har lite for seg å skyte på hverandre og si at du har misforstått og jeg har rett».

«Og så tror jeg jo at du kan si ganske mye hvis du sier det på en ok måte. Ehm... Jeg synes jo at det er fint å gå til den som det gjelder. Jeg hadde satt mer pris på, hvis jeg skal få en tilbakemelding, at jeg fikk det av den enn at gikk liksom via via mange ledere eller de tingene der. At det er kort tid etter det har skjedd, hadde jeg jo likt bedre».

«Jeg tror nok i stor grad at vi kan forstå hverandre, men jeg tror at vi bruker litt for lite tid på å komme dit. Altså. Vi har for få naturlige treff, for få naturlige plasser der vi snakker i fredstid.»

4.3.2.3 Følelsene som fremtrer i samarbeidet

Språk og følelser kan synes tett sammenvevd, men etter å ha snakket med informantene om språk kom vi etter hvert nærmere inn på spørsmål knyttet til følelser som utspiller seg på samarbeidsarenaen mellom tjenesteområdene. Innledningsvis var de fleste informantene nokså enige i at det er lite stress og ubehag knyttet til å ta kontakt med den andre tjenesten. L5 og L3 setter på følgende måte ord på dette:

L5: «Jeg tror ikke jeg har noen negative følelser rundt det. Jeg synes det er spennende å treffes på tvers. Jeg synes det er interessant og noen ganger særdeles provoserende at vi ser verden på ulike måter.»

L3: «...jeg synes det er veldig lett å samarbeide med de. Jeg har egentlig bare gode følelser til det.. men opp gjennom årene så har det vært ganger man har vært frustrert ... det var i en sak med vold... jeg meldte 5 ganger, og jeg opplevde at det ikke skjedde noe..»

Etter å ha samtalt litt om temaet beskrives også litt andre følelser knyttet til samarbeidet, der det kan se ut til at følelser spiller en rolle både når det kommer til å motivere, igangsette, bremse opp og skape gnisninger i samarbeidet slik informantene her beskriver det. Frustrasjon er blant annet en følelse som beskrives gjentatte ganger:

L5: «Jeg tror nok det er ønsket et samarbeid. Og vi må jo samarbeide. Eh, og så er nok slik at vi er redde for at det skal føre til merarbeid, så da er det lettere å ikke gjøre noe med det. Men jeg... jeg tror det er noe med hvordan en er innstilt. At en våger å åpne opp.»

L3: «...frustrasjon... for eksempel i sånn høykonfliktsak... hvis en da ikke opplever... å bli forstått... kan en bli følelsesmessig aktivert.» «..vi er jo ikke maskiner, vi er jo folk... vi bærer jo med oss disse ungene på en måte. Det er jo mye lidelse... vi blir berørt.»

M4: «Om det er ulike etater eller om det er ulikt lovverk eller sånn, så blir jeg litt sånn «du kan ikke ansvarsfraskrive deg dette ansvaret, dette ansvaret har du og vi må finne den beste løsningen» (...) da blir jeg frustrert.»

De fleste av informantene er enige om at følelser spiller en rolle i samarbeidet, her er svaret fra to av disse:

I: *«Spiller følelsene en rolle?»*

M1: *«Ja absolutt jeg tror det. Det er følelsene som styrer oss og som motiverer oss til å gjøre ting og for å eh..og for å sette oss i gang».*

M5: *«(...) Jeg tror jo man..ofte er man litt sånn utrygg på hverandres roller, og det gjør at man blir gjerne mer usikre kanskje. Noen blir gjerne enda mer tydelige..ja, så jeg tror det spiller inn.»*

Når det kommer til emosjoner i arbeid og samarbeid synes det å være høy grad av felles forståelse rundt hva som kan betraktes som profesjonelt og ikke, også på tvers av fagfeltene. Det er enighet om at en viss kontroll over følelser er påkrevd. Dersom familier deltar i samarbeidsmøter, er det videre enighet om høyere krav til regulering av følelser. Det er imidlertid ikke til hinder for profesjonalitet å vise noe følelser i samarbeidet. Informantene uttrykker det slik:

M3: *«...Vi bruker jo emosjonene våre aktivt i møte med folk... og så kan man være nysgjerrig».*

L3: *«Jeg tenker at vi må tilstrebe å holde stemmen rolig... en forventning om at vi må kunne være mer regulerte... jeg tenker jo at man kan ha en høyere terskel for hva som er tillatt når man ikke sitter med foreldrene og brukere... men at vi må jo være sånn noenlunde regulert selv».*

M2: *«For en kan jo ikke bli for følelsesstyrt heller i møte med familier. For de familiene vi treffer trenger at vi kan (...)systematisere på en måte, det de trenger hjelp til, (...)at de legger det mer på seg på et vis, de følelsene. Og det gjør vi og, misforstå meg rett, men så er det på en måte et system du skal følge i det.*

M3: *«Man kan være profesjonelle og uttrykke følelser, når en klarer samtidig å holde seg selv rolig. Jeg kan beskrive at..nå kjenner jeg at jeg blir frustrert..eller nå forstår jeg ikke helt hva som foregår her..Det tenker jeg er profesjonelt»*

M2: *«men så er det av og til at vi ikke klarer styre oss, at vi blir så engasjert, og det og er lov, sant. Alt med måte, men hvis det på en måte skulle være da at jeg skulle blitt såpass engasjert at den som mottar det skulle opplevd det som vanskelig, så tenker jeg*

det er viktig å faktisk ta seg i det, og si «at vet du hva, det var ikke meningen å oppleves sånn at det ble dumt for deg».

Enkelte informanter beskriver ulikhet i følelsesmessig fremtoning mellom fagfeltene. L1 beskriver det som følger:

«Jeg tror nok at barnevernet er litt tøffere og at vi er mer sarte.. du har ikke lyst til å være krass på en måte.. kanskje bruker vi det og overfor samarbeidspartnere.. Vi er mildere rett og slett».

Samtidig beskriver L2 det fra sitt ståsted på denne måten:

L2: «Når du representerer barneverntjenesten i kommunen så tenker jeg at da kan en på en måte ikke bare frese ut og bare gå helt ut av toleransevinduet og bare kjøre på. (...) Men jeg tenker vi må snakke på en konstruktiv måte. ... hva kan vi gjøre videre, altså fortelle på en fin måte hvordan jeg opplevde dette uten å krenke den andre.»

4.3.2.1 Kort oppsummering

Språk og følelser ansees som viktige aspekter ved samarbeid. Ifølge informantene ligger det til lederes rolle å sette an tonen i dette, samt gi struktur og form på samarbeidet slik at det blir retningsgivende. Det forventes at ledere skal ta initiativ, styring og vise forståelse for hvordan samarbeid skal foregå, samt kvalitetssikre og sette standard for hva som er god hjelp og profesjonell opptreden. Det forventes at ledere har en utvidet kompetanse og ansvar, samt kobler seg på samarbeidet i saker som har vært lenge i systemet, der barn og unge ikke opplever seg hjulpet. Her er det leders ansvar å ta initiativ og gi lederstøtte i henhold til gjeldende profesjonsforståelse for hva som er god hjelp. Det synes å ligge en utfordring i tjenesteområdenes ulike forståelse av mandat og begreper, og ansattes forventinger til lederstøtte for disse. Dette vil kunne føre tjenesteområdene på kollisjonskurs når det kommer til felles forståelse. Samtidig er det lite i intervjuene som tilsier at tjenesteområdene ser dette selv, eller har ledere som utfordrer «etablerte forståelser» internt.

Språklig synes dermed tjenestene å snakke noe forbi og anta ting om hverandre som den andre tjenesten selv ikke ville kjent seg igjen i. Forståelse av begreper og hva man legger i disse, synes ulik mellom fagområdene. Den ene gruppen fremstiller det eksempelvis som avklart og innarbeidet at man ikke skal dele på ressurser, men kompetanse. Mens den andre faggruppen nettopp er opptatt av at målet med samarbeid blant annet handler om bedre ressursutnyttelse og etterlyser i liten grad mer kompetanse.

Profesjonsspråket synes ulikt også når det kommer til stil og uttrykk. Barnevernet beskrives å ha en tøffere stil, mens psykisk helsetjeneste for barn og unge fremstår mildere og beskrives av noen som utydelig. Dette både fra eget hold og den andres. Her kan det tidvis se ut til at fagfeltene er innforstått med sine ulikheter i stil og fremtoning og problematiserer dette noe, samtidig som de også er opptatt av at det er greit å være forskjellig, og at en kommer langt med respekt og forståelse.

Når det kommer til følelser og følelsesregler i samarbeidet, synes tjenestene å ha en tilnærmet lik forståelse for hva som er profesjonelt og ikke. Her legger de fleste seg på en oppfatning av at følelser i noen grad må være regulert, samtidig som det er rom for å tilkjenne følelser i noen grad, gjerne ved å sette ord på dette, samtidig som en forholder seg rolig.

M3: «Man kan være profesjonelle og uttrykke følelser, når en klarer samtidig å holde seg selv rolig. Jeg kan beskrive at... nå kjenner jeg at jeg blir frustrert... eller nå forstår jeg ikke helt hva som foregår her... Det tenker jeg er profesjonelt»

4.3.3 Forskningsspørsmål 3

Hvilke faktorer knyttet til språk og følelser hos ledelse gjøre seg gjeldende som utfordringer i tverrfaglig samarbeid rundt barn og unge i denne gruppen?

For å kunne besvare dette forskningsspørsmålet ble vi opptatt av å utforske hva informantene opplever kan utfordre og hemme samarbeidet mellom tjenesteområdene knyttet til språk og emosjoner. Videre utforsket vi hvilket ansvar ledere tok for bruk av språk og emosjoner knyttet til den andre tjenesten, og om det på den måten ble lagt noen føringer for hvordan dette uttrykkes i tjenestene.

4.3.3.1 Utfordringer ved språk

Ulikheter i språk og hvordan en ordlegger seg kan være av betydning for hvordan samarbeidet mellom tjenesteområdene utarter seg. Flere av informantene kommunene beskriver at de omformulerer eller forenkler språket i møte med den andre instansen i forsøk på å skape felles forståelse:

M5: «Jeg må gjerne omformulere, fordi at vi... og gjerne forklare mer hva vi mener med det. Men ikke nødvendigvis... ikke akkurat forenkle. Men vi bruker jo gjerne ord som kan være... som er mer i vårt språk, og så er det litt å fortelle hva vi legger i det og vår forståelse av det.»

L3: «Jeg vil nok heller si.. .at en jobber med å la det få et passende uttrykk».

L1: *«Ja vi må nok både omformulere og... ja og altså utbrodere litt. Vi må forklare litt for å bli forstått. Jeg merker veldig godt at vi snakker forskjellige språk.»*

En informant avkrefter at hun forenkler og omformulerer, og definerer det heller som utdypning og beskrivelse:

M3: *«Vi prøver jo i utgangspunktet å ha et veldig folkelig språk når vi beskriver hva som er vanskelig. Vi bruker sånne ord som at; foreldre strever med å lage strukturer og ha vanskelig med å få organisert alt som skal til... så tror jeg ikke akkurat det er ord som vi forstår veldig ulikt... sant? Men så kan en beskrive hva som egentlig skjer med mange flere ord (...) Jeg tror egentlig det handler om å utdype ja, og å beskrive mer...»*

I: *«Hva tror du sånn type omformulering og utdypning bidrar med i samarbeidet?»*

M3: *«...utdype, altså man overfører perspektiv og med det kunnskap og forståelse.»*

Flere av informantene viser også til at de legger ulik betydning i det samme begrepet, men at dette gjerne ikke blir satt direkte ord på i samarbeidet. Det fører til at samme begrep kan ha ulik betydning for de to instansene, og at en dermed legger ulik forståelse til grunn når begrepene brukes:

L3: *«...godt nok., det er klart at jeg tror nok de kan tøye det der begrepet litt mer enn vi gjør... og høykonfliktsaker... de tenker... kanskje det kan løses i mekling, mens vi ser svikt i omsorgsevne... ungene får ikke samme beskyttelse som andre barn, fordi det handler om en barnefordelingssak».*

M5: *«... omsorg for eksempel, hva er det da, så har kanskje psykisk helse en annen forståelse enn barnevernet har. Og så snakker en kanskje ikke om det fordi man vet hva omsorg er, tenker en, og så løfter en kanskje ikke hva er din forståelse for det».*

M3: *«For altså hva legger vi i samarbeid? ... Da ble det helt tydelig der at vi la helt forskjellige ting i det å samarbeide.... Altså i min bok så er det noe ut over det å dele informasjon».*

4.3.3.2 Utfordringer ved emosjoner

Følelser er også en av de faktorene som spiller inn i samarbeidet, da knyttet til hvordan følelser uttrykkes, håndteres, maskeres eller tildekkes i møte mellom tjenesteområdene. Informantene er i stor grad enige om at følelsesuttrykk i samarbeid krever noen grad av regulering. Enkelte av informantene mener at maskering og tildekking anses som profesjonelt,

mens andre mener at det er bra å kunne uttrykke følelser i det direkte samarbeidet når uttrykkene ikke blir for sterke:

L1: «Ja vi må jo legge litt lokk på sånne intense følelser... i et samarbeid. Må prøve å opptrå litt profesjonelt i et samarbeid... de må opptre litt objektivt.. så du må være nøytral... og ikke la seg rive for mye med av følelser... men de må ha saklige gode argumenter... Det kommer vi lengst med».

M1: «Og når våre følelser blir trigget av ting som ikke handler om våre liv, eh..Men så reagerer vi som om det handler om oss, da står det i veien for å gi den gode hjelpen ...(...) det da å kunne skille mitt private liv».

I: «Kanskje maskerer en det der og tar det når en kommer tilbake?»

L5: «Ja, det er mitt inntrykk. Og det er jo ofte veldig bra det. Og noen ganger hadde det vært meget sunt å gi tilbakemelding der og da. Men det koster jo».

L2: «Ikke med en samarbeidspartner. Nei. Da ville jeg vært ganske ærlig på hva jeg kjenner på, at jeg synes dette er vanskelig fordi sånn og sånn og sånn. Og er det liksom... er det noen måte jeg kan klare å forstå dette bedre på så vi på en måte kan klare å få til et bedre samarbeid? For sånn som det er nå sånn har ikke jeg lyst at det skal være. Altså... Det blir på en måte metakommunikasjon igjen».

M5: «Vi er jo en tjeneste som er opptatt av at alle følelser er ok. Eh, så da tenker jeg at det er det rom for i møter og, og at... så kan vi heller si at «når du sier dette så blir jeg veldig engasjert. Da blir jeg litt fremoverlent, eller da...» (...) Så jeg tror at på en ok måte kan en gjøre mye, eller at man vise mange følelser».

4.3.3.3 Hvordan snakker ledere om den andre tjenesten?

Vi var nysgjerrige på hvordan ansatte og ledere selv opplevde at ledere snakket om den andre tjenesten, og stilte derfor spørsmål om dette. De aller fleste mente at lederne snakket positivt, men at det også kunne være litt blandet hvordan det ble snakket om den andre tjenesten.

Bildet ble dermed nyansert. Informantene svarte som følger:

L3: «Altså ... hun ønsker jo å snakke positivt på en måte, ikke sant og tenke løsninger, og ikke gå å dvele i irritasjonene. Men samtidig så kan på en fin måte legge fram, ... altså jeg kan merke at hun bærer med seg de erfaringer til andre ansatte ja...»

I: «Hvordan snakker du som leder om den andre instansen og samarbeidet dere imellom?»

L1: «Det er nok begge deler hvis jeg skal være helt ærlig. Det er jo veldig kjekt når vi har saker som går bra. Da er det viktig å løfte fram og dele det med alle, (...) Men når det gjelder saker som blir henlagt og vi ser at det er spinnhakkende galt (...) så blir det jo litt negativt.»

L4: «Nei vi prøver jo å snakke hverandre gode, utfylle hverandre... eee, ja og så kan det jo være saker der vi undrer oss litt da..»

M3: «Absolutt positivt og så med forståelse for og holdt på å si empati... med at de også er ganske sprengt på kapasitet (...) de har mindre tverrfaglighet enn vi har... eh... og har ikke tilgang på psykologkompetanse for eksempel.»

L2: «I forhold til min leder så tenker jeg at... eh... snakker positivt om de (...) hun kan gjerne fortelle om ting fra hun har vært på et eller annet samarbeidsmøte som hun syntes var bra for eksempel, eller ja... noe sånn. Ehm... Det er ikke noe vi snakker veldig mye om, nei. Det må jeg vel være ærlig på».

En av lederne delte noen tanker om hvordan den andre tjenesten kanskje føler på en tilkortkommenhet i kompetanse og emosjoner rundt dette:

L4: «...det kan kanskje være litt skremmende at de i barnevernet tenker at de ikke har den kompetansen...språket for psykisk helse og kanskje følelsesspråk... tror gjerne at de ikke bruker det språket så mye i barnevernet».

4.3.3.4 Opplevelser av hva som hemmer samarbeidet

Informantene setter også ord på konkrete forhold knyttet til språk og følelser som kan virke hemmende på samarbeidet. Vi har valgt å ta med noen av disse betraktningene da det sier noe om kjernen i hva som ikke fungerer og hva en da eventuelt kan endre på for å lykkes i større grad. En av de tingene som flere av informantene synliggjør var silo-tenkning:

L5: «Som jeg nevnte så er det et stort potensiale fordi vi sitter i samme bygg, det er kort avstand, det er ehm.. vi treffer på hverandre. Og likevel så klarer vi ikke helt å få det til å gli. Det er nok her som mange andre plasser at vi går dit og så stopper vi og så sender vi videre. Så jeg prøver iherdig at overgangene skal være overlappende.... Det er litt sånn silo-tankegang vil jeg tro».

M4: «Det er dette samhandlingsaspektet. Og det, vi må bli gode på det, og vi må tette – vi må ikke ha disse silo-tenkningene. Men det er jo fra det til handling... det er jo et gap (...) for da blir en gjerne begrenset av ulike lovverk».

En ansatt i barnevernet beskriver usikkerhet hos den psykiske helsetjenesten:

M5: *«gjerne saker begynner på familiesenteret på lavterskel. ..handler det om psykisk helse eller barnevern eller de tingene der. Og så kommer det gjerne til oss, og da er de gjerne av og til litt usikker på sin rolle, om de skal fortsette eller hva skal de gjøre og...»*

Gjennom intervjuene setter informantene ord på måten en ordlegger seg på, samt at hvordan en forstår det som blir sagt kan være hemmende for samarbeidet. Dette kan også vekke følelser og frustrasjon, samt gjøre synlig hva som mangler i samarbeidet for at det i større grad kan lykkes:

M2: *«Når du på en måte er veldig bastant i det, sant. Alle kan være bastante og på den måten, men, men, du er jo ikke med å fremme et samarbeid i hvert fall. Sånn instanser imellom. Ehm.. det er du ikke. (...) At de har en veldig mening og står på det, og det er fint. En gjør det jo for en grunn, en gjør det jo ikke for å være stygge med hverandre, sant. En gjør det jo for at en brenner for den familien og har lyst å hjelpe de, sant, og så står en gjerne litt fast og lurere på hva skal vi gjøre og så blir det... har vi gjerne opplevd at da var det barnevernet sin tur å prøve».*

M1: *«For vi hører én historie. Barnevernet hører en annen type historie. Og så sitter vi og barnevernet med to forskjellige historier. Så ja... Det kan være noe som... en av de faktorene som kan hemme det samarbeide».*

M3: *«Når jeg tar kontakt er det jo ofte fordi... at jeg trenger at de blir like bekymret som det jeg er... og så er det ikke alltid at de blir det... Da vokser min frustrasjon».*

M1: *«Jeg føler at det som mangler hos barnevernet i kommunen, det er den kunnskap og kompetanse i forhold til psykisk helse... (...) At de forstår litt mer hva vi jobber med».*

M3: *«Vi mangler strukturer og arenaer til å... lære av hverandre om muligheter og begrensninger i hverandres mandat».*

4.3.3.5 Kort oppsummering

Ved gjennomgang av intervjuene kan det synes som at flere av informantene forsøker å ordlegge seg på en måte som gjør at den andre parten skal forstå best mulig hva de forsøker å formidle, da i form av omformulering eller forenkling av språket. Enkelte omtaler det heller

som utdypning, og at ved å spesifikt utdype så ønsker en å overføre perspektiv, kunnskap og forståelse til den andre tjenesten.

Når det kommer til hvordan ledere omtaler den andre tjenesten, kan dette synes å være litt blandet. Det snakkes positivt, men det kommer også fram noe irritasjon, undring og det at en påpeker mangler knyttet til den andre tjenesten. Det er også konkrete eksempler der tjenestene snakker forbi hverandre og gir uttrykk for ulike opplevelser.

Det synes å være en generell enighet blant informantene om at det må være en viss balanse i emosjonsuttrykk i direkte samarbeid med samarbeidspartnere dersom følelsesuttrykk skal anses som profesjonelt. Det er samtidig nyanser i oppfatningene rundt hva det konkret vil si. Enkelte mener at en må passe seg for sterke følelsesuttrykk, da disse lett kan kobles til private erfaringer som innvirker på profesjonelle vurderinger. Dette kan dermed anses som uprofesjonelt ettersom det blir vanskelig å sette skille mellom jobb og privatliv. Andre beskriver det som viktig å sette ord på hva som skjer i møtet når det blir sterke følelser, da for å kunne forstå hverandre bedre og for å unngå et konfliktfylt og utfordrende samarbeid videre.

Ved gjennomgang av intervjuene blir det synlig at flere av informantene har en antakelse om at de forstår hverandre, men at svært få sjekker ut om de faktisk gjør det. Dette både knyttet til begreper og faglige termer som brukes, eksempelvis omsorg, hva som vurderes å være god nok omsorg, samt hva det å samarbeide innebærer. Informantene oppgir å kunne bli irritert eller stille seg undrende til noe den andre tjenesten har forventninger om at de skal forstå, uten at dette bli snakket høyt om. Et klart eksempel på dette er når fagleder i barnevernet i den ene kommunen forteller at den andre tjenesten ikke forholder seg til sin offentlige meldeplikt, men stiller i møte og forventer at barnevernet skal skrive meldingen for dem. Samtidig oppgir den andre tjenesten på sin side tilfredshet ved samarbeidet og at det er fint at de kan overføre saker og formidle bekymringsmeldinger på denne måten. Her er det helt klart ulik forståelse om ønsket praksis, men det synes ikke som at de er klar over hverandres meninger om det.

4.3.4 Forskningsspørsmål 4:

Hvordan opplever ledelse og ansatte at profesjonsspråk og følelsesuttrykk kan bidra positivt i det tverrfaglige samarbeidet?

I besvarelsen av dette forskningsspørsmålet, spurte vi avslutningsvis i intervjuene om suksessfaktorer knyttet til språk og emosjoner i samarbeidet mellom tjenestene. M1 svarte følgende:

«Så det å kunne snakke sammen og ha jevnlig kontakt, jeg synes at bedre resultater blir, vil jeg si».

Videre utpekte felles forståelse i tilknytning språk og emosjoner seg raskt som gjentatte faktorer for informantene også knyttet til dette temaet. Vi har dermed valgt å dele inn underkategoriene her nettopp i felles forståelse knyttet til språk og begreper, deretter felles forståelse opp imot følelser.

4.3.4.1 Felles forståelse knyttet til språk og begrep

Det ble tidlig klart for oss at felles forståelse knyttet til språk var en suksessfaktor i seg selv, men at felles forståelse i praksis hadde noen tydelige begrensninger. Informantene i begge fagfelt, i begge kommuner, gjorde oss oppmerksomme på at de selv var innforstått med at de jobber ut fra ulike forståelsesmodeller; noe som ofte bidrar til ulik forståelse av barn og unges situasjon knyttet til helse og omsorg. Man er med andre ord enig i at man tidvis er uenig om terskler for hva man anser som «god nok omsorg». Dette eksemplifisert av L5 og L4:

L5: «... hvis en jobber kun med psykisk helse, så har en jo den forståelsesmodellen. Mens vi som jobber med barnevern har den forståelsen».

L4: «..vi tror nok de ikke er inne lenge nok i saken alltid... vi undrer oss av og til at det kan gå mot henlegging. Jeg tenker nok at vi har litt forskjellig nivå på hva vi tenker er bra for barn... å vokse opp i.»

For å komme videre til kjernen av hva som skal til for å lykkes i samarbeidet, vil vi først se nærmere på felles forståelse knyttet til språk og begreper. Informantene viste da både til faktiske opplevelser, samt muligheter og potensiale, til tross for den tidvise uenighet de hadde beskrevet i samarbeidet. L3 er en av de som viser til en slik felles forståelse i ulikhetene:

L3: «.. Jeg opplever at vi kan forstå hverandre og at vi kan forstå hverandre sine frustrasjoner... selv om man kan være uenig.»

De fleste informantene hadde positive erfaringer og tanker knyttet til hva som språklig skal til for å lykkes med samarbeidet. Vi har her valgt å skille mellom *positive erfaringer* og *positive tanker*. L5, L4 og M5 delte følgende positive opplevelser som omhandler det å være involvert i felles drøftinger, snakke godt sammen, ha gode møter med familiene og det å holde hyppige samarbeidsmøter som bidrar til at man blir godt kjent:

L5: «De som jeg pleier å treffe er jo folk i min, i tilsvarende posisjon, holdt jeg på å si. Jeg opplever at vi snakker godt sammen. Har kommet frem til løsninger de gangene jeg har vært involvert i drøftinger. Om de opplever det samme vet jeg jo ikke så det er jo alltid spennende.»

L4: «... så har vi fått til mange gode møter der for å roe foreldrene med å invitere foreldrene med inn i et møte... for å få vekk det der med å tenke barnevern gjør det vanskelig, men at de er der for å hjelpe. Det synes jeg at vi har fått til i flere sånne enkeltsaker...»

M5: «Ja det er ganger vi har fått det til sammen godt. Og det tror jeg har vært fordi at familien har vært veldig åpne. Ehm, og vi har kunnet hatt hyppige samarbeidsmøter. Ehm... Og det har vært en god, vet ikke om jeg kan si god kjemi mellom, men at vi har kjent hverandre godt på tvers av samarbeidsgruppen da. Det har vært bra.»

L4: «Så jeg opplever jo det at hvis vi setter ord på det og lytter til hverandre, så kommer vi jo et stykke videre».

Når informantene beveget seg bort fra egne opplevelser, hadde de også tanker om hva som språklig kunne være til nytte, blant annet det å forklare bedre. Det beskrives også som viktig å forsøke å sette seg inn i hverandres fag og rammer. Eksempelvis i form av at psykisk helse tilegner seg tilstrekkelig juridisk forståelse knyttet til barneverntjenestens mandat, og for barneverntjenesten å inneha tilstrekkelig emosjonskunnskap knyttet til barn og hvordan traumer fremdeles kan skade etter at de har stoppet. På den måten kan man oppnå felles forståelse i samtaler rundt slike tema:

L3: «I forhold til språk tenker jeg... det er enormt viktig at vi har gjensidig forståelse for det der med jussen... at det alltid må være en form for frivillighet. Vi må også forstå det, rammene... og felles forståelse for barns utvikling...og emosjonelle behov.»

M3: «..ved å snakke sammen med familien, for da får begge mulighet til å stille sin type spørsmål til familien, og få familien selv til å beskrive sin situasjon og sine behov. Og da kan det være lettere å hente ut hva som ligger hvor...sitter vi sammen så kan det jo komme fram at mor har opplevd vold og er bekymret for samvær, altså at vold da som fortsatt virker etter at den har stoppet. Og vi kan si noe om hvordan klima virker inn på ungen sin helse... sant... da kan det være helt reelt at det ikke er trygt nok i fars hjem... altså barnevernet ville kjent det igjen som en jobb for seg».

L2: «... sånn som sist når det var en med fra familiesenteret (på meldingsmøte), så sa vedkommende «nå forstår jeg det mye bedre». Og det er det jeg er litt innpå, sant, at vi kan forestille oss hvordan de andre jobber. (...) da må vi være flinkere å forklare samarbeidspartnerne våre hva vi ... hva vi har drøftet og hvorfor vi kom frem til det vi gjorde».

L4: «Ja, og vi snakker litt forbi hverandre, og da er det jo viktig å prøve å trekke pusten og prøve og forklare seg.»

M2: «Tenker det kan handle om, sånn som du sier, profesjonsspråket, følelser, kan handle om ulike vurderinger, ulike utgangspunkt, ehm, erfaringer, tidligere, sant som en har med seg av ulike, sant. (...) Men så tror jeg og det er viktig å kunne snakke litt om det da, at «du, nå forstår ikke jeg helt hva du sier». Og så prøve å være åpen om det. For det er jo ikke noe skam i det tenker jeg, ehm... det er bedre at en sier ifra, enn at en tror og så går ut i fra, og så vil det kanskje føre til feil vurderinger da».

En av informantene snakker om hvordan en kan ha felles forståelse knyttet til endringsbegrepet i begge feltene:

M3: «Og så er de og satt til å drive endringsarbeid, selv om det ikke heter psykisk helsehjelp, så er det like fullt et endringsarbeid».

En annen informant peker på betydningen av å snakke åpent om utfordringene og hvordan det kan være en del av løsningen på utfordringene:

L2: «Jeg tenker vi må være åpne i forhold til eventuelle utfordringer i samarbeidet. For hvis vi ikke kan snakke om utfordringer i samarbeidet, så vil vi aldri klare å få det til (...) Jeg tror det er nøkkelen til det aller meste».

M5: «Nei, det er jo å sette ord på ting, og ikke gå og dvele med det. Hvis du lurert du på noe så spør. Ehm... Og det å sjekke ut at vi har en felles forståelse i slutten av en samtale, dette er det vi har blitt enige om, er vi enige om det? Ja, så er det bra.»

Fra begge fagfeltene har en også en felles forståelse for at det kan være sunt for de som mottar hjelp å få informasjon om ulikhetene mellom dem. M5 og M3 beskriver det slik:

M5: «Jeg tenker det er viktig at de... eh... Jeg tror det kan være sunt at de og får informasjon om at vi tenker ulikt. (...) Men jeg tror at det... de trenger at det er på en måte en... det må være gode rammer for å forstå at det tenkes ulikt da».

M3: «(...)Vi kan snakke sammen (...)Også respektfullt og i forhold til familiene å skille litt. Hva er kontroll og handler om kontroll-greier, i forhold til trygt nok, godt nok... og hva er helsehjelp? Det er behov for å vite hva det ene er og hva det andre er... ikke sause alt i sammen til hjelp».

4.3.4.2 Felles forståelse knyttet til emosjoner og emosjonsuttrykk

Informantene viste til stor grad av felles forståelse og samstemthet knyttet til emosjoner og emosjonsuttrykk, hva som her fungerer bra og kan betraktes som profesjonelt. De fleste ga uttrykk for å ha positive følelser til det å ta kontakt med den andre instansen og at dette sjelden byr på utfordringer. M2 uttrykker det slik:

M2: «Har ikke noe negative følelser til det (å ta kontakt). Nå vet jo ikke jeg alltid... Jeg tenker det er jo noe med rollen en har som kontaktperson, at det er jo helt naturlig at en må kunne snakke sammen, så lenge det er samtykke og grunn til det og alt det der altså. Men... men en gjør det jo for barnet, for å ta gode vurderinger for barnet og familien».

En annen ting som syntes felles for begge tjenesteområdene var oppfatning av hvordan en håndterer egne emosjoner i samarbeidsmøter, hvor også barn og familier er til stede. L3, L4 og M5 er blant flere som beskriver dette:

«Jeg tror at folk er veldig opptatt av at ikke foreldre som allerede har det krevende, skal bli belemret med følelsene til fagpersoner». «Det er nok sånn en tanke her at det ligger til fagpersoner at vi skal greie å regulere oss». «Når du sitter i et møte, så er det jo ikke de følelsene du hiver ut... du prøver å snakke faglig om det».

«... jeg tenker ...du skal jo selyfølgelig ikke la følelsene springe av med deg. Men det å vise at du blir berørt og vise at du blir engasjert... det tenker jeg jo er nyttig... Men det skal jo være kontrollert da».

«Ehm... Så, og hvis man ser at noen har blitt berørt av et møte eller en samtale, så er det jo fint å ta en telefon etterpå og sjekke. (...)... hvis en tenker at en har gått for langt eller et eller annet, at en kan ringe å si at «vet du hva, det var ugreit... eller...»

En av informantene satte ord på noe vi fant interessant og selv om det ikke er en direkte oppfordring til hva en kan gjøre annerledes har vi valgt å ta det med her. Indirekte sier det noe om hvordan en kan møte etablerte «sannheter», som var et funn knyttet til hva som eksisterer som utfordring mellom fagfeltene, og som i liten grad synes utfordret:

M3: «Det er enkelt å gli inn i andres forventninger... det er mye vanskeligere å tenke selv... å formidle det og presentere et alternativ».

4.3.4.4 Kort oppsummering

Som redegjort for under forskningsspørsmål 2 og 3 er det ulikheter i profesjonsspråk og følelsesuttrykk. Til tross for dette finner vi også positive erfaringer og tanker knyttet til hva som skal til for å lykkes enda bedre med det tverrfaglige samarbeidet. Vi tenker det vil være nyttig kunnskap for ledere som har et spesielt ansvar i å lede an og legge føringer for disse samarbeidene. Gjennom informantenes opplevelser og tanker har vi sett betydningen av at ledere er seg bevisst dette ansvaret, ettersom deres innvirkning og betydning betraktes som svært viktig og toneangivende.

Funn knyttet til suksessfaktorer for språk og begreper handler i stor grad om å tilstrebe større grad av felles forståelse gjennom å etterspørre og ta seg tid til å forklare bedre. Det synes videre å handle om å få til en god, åpen og respektfull dialog. Aller helst med familiene det handler om til stede.

Funn knyttet til suksessfaktorer for emosjoner synes å handle om regulering av følelser balansert opp mot at en i noen grad tillater følelser i samarbeidet. Grad av regulering vil også avhenge av om barn og familier er med i møter. Brukerdeltakelse vil kreve høyere grad regulering enn samarbeid med samarbeidende instanser alene.

Til slutt har vi valgt å ta med en bemerkning om å tenke selv og det å våge å presentere et alternativ til det forventede og etablerte.

4.4.1 Oppsummering av hovedfunn

Våre hovedfunn kan oppsummeres i tre hovedkategorier som henger sammen med forskningsspørsmålene i form av betydning av språk, emosjoner og leders rolle.

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan organiseres og ledes kommunens tverrfaglige samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester, for sårbare barn og unge?

Våre funn på dette området viser at tverrfaglig samarbeid både finner sted etter tydelige strukturer, eksempelvis BTI, eller mer etter behov i enkeltsaker uten faste strukturer.

Samarbeid skjer på flere nivå, også i øverste ledelse, men her blir innfallsvinkelen liggende

mer på det overordnede prate-planer. Samarbeidet fremstår som imøtekommende samtidig som det ikke synes å stikke så dypt.

Forskningsspørsmål 2:

Hvordan kommer profesjonenes språk og følelser, samt ledelse knyttet til dette, til uttrykk i tverrfaglig samarbeid?

Språklig sett synes tjenestene i stor grad å snakke forbi eller å gjensidig misforstå hverandre, ettersom de legger ulik mening i de samme begrepene. Tjenestene synes også å ha ulike følelsesregler som viser seg i ulik emosjonell fremtoning der barnevernet beskriver helsetjenestene som vage mens barnevernet blir tilbake beskrevet som krasse og tøffe. Ledelsen speiler i stor grad ansattes opplevelser og synspunkt rundt dette.

Forskningsspørsmål 3:

Hvilke faktorer knyttet til språk og følelser hos ledelse gjøre seg gjeldende som utfordringer i tverrfaglig samarbeid rundt barn og unge i denne gruppen?

Profesjonene synes å være kulturelt forankret i ulike følelseskulturer med tilhørende følelsesregler som skaper hindringer i det tverrfaglige samarbeidet. Likeledes synes manglende felles forståelse der man snakker forbi hverandre å være til hinder for samarbeidet.

Forskningsspørsmål 4:

Hvordan opplever ledelse og ansatte at profesjonsspråk og følelsesuttrykk kan bidra positivt i det tverrfaglige samarbeidet?

Når det kommer til ledelse oppleves dette som viktig for å skape føringer for samarbeidet. Intervjuene tyder på at det her er mer å gå på for å både utfordre fastgrodde antakelser om det andre feltet, samt etablere gode spilleregler for samarbeid, der man selv går foran som gode eksempler. Disse funnene er nærmere beskrevet i tabell under:

4.4.1.1. Tabell over hovedfunn i sammenheng med emosjoner, språk og leders rolle

Funn 1: Betydning av språk	Funn 2: Emosjoner	Funn 3: Leders rolle
Språk har vist seg å spille en viktig rolle i samarbeid. Det synes å være store forskjeller i hva	Emosjoner er noe de fleste informantene synes enig i har	Leders betydning for samarbeidet beskrives av de fleste informanter som viktig.

<p>tjenestene legger i de samme begrepene og hvordan de forstår disse. Tjenestene synes ofte å snakke forbi hverandre gjennom ulik bruk av språk, som dermed fører til manglende felles forståelse.</p> <p>I noen tilfeller er informantene klar over de språklige forskjellene, at de mangler felles forståelse, og videre de ulike språklige stilene.</p> <p>På andre områder synes de snakke forbi hverandre, uten være klar over dette. Noe som blir klart når de informerer om ulike opplevelser og oppfatninger om de samme problemstillinger og situasjoner.</p> <p>Det kan se ut som om man ikke forsikrer seg å ha forstått den andre i dialog og samarbeid. Man mangler med dette en utdyping av mening eller oppklarende spørsmål.</p>	<p>betydning for tverrfaglig samarbeid.</p> <p>Emosjoner som beskrives i forbindelse med samarbeidet:</p> <p>Frustrasjon, misnøye, engstelse, utrygghet, redsel, usikkerhet, interesse, engasjement, interesse, spenning, forventning og provokasjon.</p> <p>Det fremkommer likhet i oppfatning av emosjoner <i>mellom</i> tjenesteområdene i samarbeidet. På begge sider vises det til forventning om at det må være en viss regulering av følelser i slike fora. Begrunnelsene er også nok så like. Ulikhet viser seg fortrinnsvis i gradsforskjeller ev emosjoner det er greit å vise når innen profesjonelle rammer. Flere mener at man kan bruke ord til å beskrive hva man føler, samtidig som man i noen grad må forholde seg regulert og kontrollert for å kunne fremme godt samarbeid.</p> <p>Informantenes beskrivelser av hverandres tjenesteområder, ansporer til en viss frustrasjon og misnøye, som igjen synes å bero på utfordringer i kommunikasjon og språk mellom tjenesteområdene.</p>	<p>Dette både av lederne selv og av medarbeiderne. Medarbeiderne mener at føringer for det tverrfaglige samarbeidet må være forankret hos leder. Det blir klart ved gjennomgang av intervjuene at jo høyere opp i ledelse en kommer, dess mindre direkte og konkret viser samarbeidet seg.</p> <p>Ifølge informantene snakker ledere både positivt og tidvis mindre positivt om den andre tjenesten. Dette begrunnes ofte konkret i forventninger som ikke blir innfridd eller fordi man gjør ulike faglige vurderinger rundt samme utfordringer.</p> <p>Det fremkommer tidvis beskrivelser av den andre tjenesten om dennes framtoning og kompetanse og vurderinger, som gjenspeiler tjenestenes manglende felles forståelse. Her synes ledere å ha inntatt samme forståelse av den andre tjenesten, som hø egne medarbeidere, spesielt når denne er kritisk til konkrete emner. Til det mindre konkrete råder større enighet om positiv innstilling til den andre tjenesten, da det eks er: <i>hyggelige mennesker der</i> og at <i>man nok kan ha ting å lære av hverandre.</i></p>
---	---	--

4.4.2 Suksessfaktorene

I intervjuene var vi på jakt etter suksessfaktorer i samarbeidet mellom kommunalt barnevern og psykisk helsetjeneste for barn og unge. Vi ønsket å lete i språk og emosjoner for å se dette

opp mot leders rolle. Her fant vi at både ledere og medarbeidere i de ulike tjenesteområdene anser leders rolle som viktig for samarbeidet dem imellom, spesielt med tanke på hvordan ledere går foran som rollemodeller.

Vi fant i liten grad nye suksessfaktorer, men mer generelle forutsetninger for å lykkes i samarbeidet. Dette er gjort synlig gjennom sitater gjennom kapittelet, og oppsummeres her:

- Tjenestene snakker tidvis godt sammen og kommer da fram til løsninger i fellesskap gjennom drøftinger. Slike møter beskrives i begge tjenester som gode, og at de har erfaring med å mestre samarbeid på den måten
- De gode møtene skjer ofte sammen med familiene. I slike settinger beskriver ledere og medarbeidere høyere grad regulering av følelser i samarbeidet, enn i møter der brukere ikke er til stede.
- Å sette ord på faktorer som utfordrer, møte hverandre med respekt samt lytte til hverandre, fører som en informant sier; «... *et stykke videre.*»
- Å utdype og forklare seg bedre, beskrives også som viktig og noe flere allerede benytter seg av.
- Felles arenaer for å treffes og snakke sammen blir et viktig utgangspunkt.

Ut over konkret beskrevet erfarte suksessfaktorer, delte informantene tanker om at følgende er ting de har tro på kan knyttes til suksess i samarbeid:

- Å utdype forklaringer og det å sette seg inn i hverandres fag og rammer bedre for å skape en utvidet felles forståelse.
- Oppsummere hva en har kommet fram til i en drøfting, sjekke ut at en har forstått hverandre og tørre å spørre når det er begreper eller forklaringer en ikke forstår.

5 Drøfting av funn

Vi vil i dette kapittel drøfte våre funn knyttet til ledelse, språk og emosjoner som forklaringsfaktorer på omfanget og dybden i det tverrfaglige samarbeidet mellom det kommunale barnevernet og psykiske helsetjenester for barn og unge i lys av teori fra teorikapitlet. Vi tar med det utgangspunkt i våre forskningsspørsmål og hovedfunn fra intervjuene lagt fram i empirikapitlet. Som et bakteppe vil vi innledningsvis drøfte kontekstens betydning for samarbeidet sett ut fra et ny-institusjonelt ståsted og hva som skal til for at utvikling kan finne sted.

Vi har valgt en tematisk inndeling ut fra hovedfunnene som er kategorisert inn i *språk*, *emosjoner* og *ledelse*, da forskningsspørsmålene våre rommer flere av disse faktorene og dermed ikke ville gitt oss en slik tematisk inndeling. Hvilke forskningsspørsmål og faktorer vi fokuserer på vil fremkomme tydelig gjennom drøftingskapittelet, dette i form av overskrifter. Avslutningsvis vil vi også drøfte betydningen av suksessfaktorene som til en viss grad har vært prosjektets motor og det vi i vår studie har jaktet etter å finne.

5.1 Kontekstens betydning for samarbeid

Hvordan samarbeid mellom profesjonsfelt fungerer vil på ulike måter påvirkes av egen profesjonsidentitet, i tillegg til strukturer, organiseringsform, og ulike påtrykk i omgivelsene. I dette avsnittet vil vi kort drøfte kontekstens innvirkning på det tverrfaglige samarbeidet mellom profesjonsfeltene.

5.1.1 Silo eller prosessorientering

Som nevnt innledningsvis i vår teoridel, vil ulike tjenesteområder kunne betraktes som «siloer» med egne profesjons-logikker. På den andre siden kan tjenestene i større grad åpne opp for tverrgående organisering, der verdiskapende arbeidsprosesser strekker seg ut over egne logikker og profesjonsforståelse (Røvik, 2007, s. 182-183). Tjenesteområdene vil uavhengig av orientering, ha sin spisskompetanse i «siloene». Dette er nødvendig for å utføre det som ligger i tjenestens mandat, samtidig vil det være nødvendig å åpne for prosessorientert organisering for å oppnå tverrfaglig samarbeid. Til tross for at noen informanter refererer til å ha bygget ned siloer, blir det tydelig ut fra funnene at dette er mer et overflatebilde. Informantene blir lite konkrete i hvordan de har bygget ned disse og oppnådd større prosessorientering. Ved å ta avstand fra en umoderne organisasjonstrend på denne måten, vil det kunne føre til at tjenestene fremstår med større legitimitet. Ved at man tilsynelatende lever opp til gitte konvensjoner i kulturen, vil en vise at man fokuserer på det tidsriktige, eksempelvis prosessorientering som motsetning til silotekning (Røvik K. A., 2007, ss. 360-361). Hvor vidt tjenestefeltene preges av silo- eller prosesstenkning vil igjen ha betydning for hvordan de angriper og løser egne og felles utfordringer.

På den ene siden står tjenestefeltene støtt i sine institusjonelle logikker der en viser å ha ulik forståelse av begreper som eksempelvis «god nok omsorg», «helsehjelp», «samarbeid» osv. På den annen side har tjenesteområdene i begge kommuner formelt eller uformelt, i ulik grad, begynt å nærme seg hverandre i nye samarbeidsfora. I den ene kommunen jobbes det nå etter en nylig implementert organisasjonsmodell; BTI, mens det i den andre sees på muligheter for

å drive faglig utvikling på tvers av tjenesteområdene. Slike samarbeid og innganger til samarbeid kan dermed være et første steg i nettopp å bygge ned siloer, samt skape arenaer og rom for en mer prosessorientert utvikling og samarbeid mellom tjenesteområdene. Det kan i så fall bidra til en oppmykning og potensiell sammensmeltning av profesjonslogikker som i dag preger tjenesteområdene (Breit & Andreassen, 2021, s. 11).

5.1.2 Innovasjon og utvikling i samarbeidsfeltet

For at nye tilnæringer skal etableres, vil det være behov for å teoretisere på nye måter (Lounsbury & Crumley, 2007, s.102, 104). Det vil si at ut fra funn om manglende felles forståelse mellom tjenesteområdene, kan det bli nyttig å i større grad skape et felles språk og felles forståelse som hjelpere. Tjenestenes ulike forståelser bak aktuelle begrep tas med dette ut av sine respektive kontekster og settes inn i et nytt felles område der det teoretiseres sammen for å skape en ny og mer felles forståelse. En slik prosess kan sees i lys av Røviks translasjonsteori, der en bringer ut noe ut fra ett praksisområde og bringer nye praksisrepresentasjoner inn i ny praksiskontekst (Røvik K. A., 2007, ss. 284, 293). Dette som utgangspunkt for utvikling av ny praksis og forståelse mellom fagfeltene. Viktige betingelser for nedbygging av siloer og sammenføyning av praksiser krever sosial aksept i nye felt. Barneverntjenesten og den psykiske helsetjenesten må kunne utfordre og problematisere gamle forståelser, for igjen å kunne skape nye. På den måten kan det skapes innovativ brobygging med ny felles forståelse og passende praksisformer i felles felt (Lounsbury & Crumley, 2007, s. 1002, 1004-1005, 1008). Eksempelvis gjennom å finne felles løsninger som ivaretar begge tjenesters mandat, ved å jobbe som et lag rundt barnet fremfor å dele opp hjelpen og oppfølgingen fra de ulike instansene (Ekeland, 2022, s. 47).

I motsatt fall kan institusjonelle logikker fortsette å forme praksis isolert i informantenes praksisfelt og tjenesteområder, samt etablerte oppfatninger om hverandre som kan hindre samarbeidet ved at de ansatte beskytter egen organisasjonsidentitet mot de konkurrerende interessene i det andre tjenestefeltet (Thornton & Ocasio, 2017, s. 111). Det kan se ut som at både barnevernsansatte og ansatte i psykisk helsetjeneste for barn og unge jobber for å beskytte sine egne interesser. Etersom de på begge sider kan oppleve seg presset på arbeidsmengde, kan de eksempelvis bli utfordret på hverandres forståelse av hvordan samarbeide og hva som forventes av den andre tjenesten. Statlige føringer, som oppvekstreformen, presser samtidig på for at det i feltet skal samarbeides mer og bedre for de sårbare barna på et tidlig tidspunkt, mens informantene insisterer på å jobbe etter sine etablerte praksiser med tilhørende institusjonaliserte logikker i sine siloer.

5.2 Betydning av språk

Vi vil her drøfte hvordan språk kommer til uttrykk i samarbeidet, som er knyttet til forskningsspørsmål 2. Videre vil vi gå inn på hvilke faktorer knyttet til språk som utfordrer samarbeidet, dette for å belyse forskningsspørsmål 3, samt hvordan profesjonsspråk og språk kan bidra positivt til samarbeidet.

5.2.1 Uttrykksform i profesjonsfeltene

Informantene i studien vår synes å ha en felles oppfatning om at det både er likheter og ulikheter i språk og profesjonsspråk mellom feltene deres. Likheter i den forstand at det brukes likelydende begrep i dialog med hverandre, og ulikheter i form av eksempelvis juridisk språk hos barneverntjenesten og psykologiske termer og diagnoser i psykisk helsetjeneste. Ekeland (2022) viser til at en kan bruke samme faglige termer, eksempelvis «barnets beste», i tverrfaglig samarbeid, og at det kan oppstå en profesjonskonflikt med bakgrunn i profesjonenes egeninteresse knyttet til slike begreper (Ekeland, 2022, s. 43), finner vi i noen grad bekreftet gjennom våre data, ved at begge tjenesteområdene viser til sine respektive mandat og lovverk som ramme for når de kan være involvert i en sak og ikke, som redegjort for blant annet i kapittel 4.3.1.1. Samarbeidsutfordringene synes dermed å blant annet være knyttet til ulik faglig forståelse, mandat og lovverk.

Videre finner vi at psykisk helsetjeneste har uttalelser om barneverntjenesten som kan antyde at de har antakelser om tjenestefeltet som de selv ikke nødvendigvis vil kjenne seg igjen i. Eksempelvis at det må være vanskelig for de ansatte i barneverntjenesten å ikke ha tilstrekkelig kompetanse knyttet til språk om psykisk helse og følelser. I dette blir Ekeland (2022) sin teori om at instansene overvurderer egen kompetanse og undervurderer betydningen av samarbeidsinstansens kompetanse synlig (Ekeland, 2022, s. 47). Vi finner derimot ikke de samme uttalelsene fra informantene innen barneverntjenesten. Tvert imot refererer de til at det er ansatte innen psykisk helse som har størst definisjonsmakt:

L5: «selv om de tror det at vi har mye mer muskler enn psykisk helse, så har vi ikke det i praksis. I rettssystemene så er det psykisk helse de hører på. Det er ikke barnevern».

I den grad barneverntjenesten peker på manglende forståelse hos psykisk helsetjeneste, er det knyttet til barneverntjenestens mandat og lovverk. Samtidig uttrykkes det ikke en forventning om at psykisk helsetjeneste skal tilegne seg dette, utover når egen meldeplikt er utløst og hva det innebærer.

Ved gjennomgang av dataene finner vi at det foregår en metadiolog hos hver av tjenesteområdene om den andre instansen. Uttrykk for misnøye, frustrasjoner og meninger om manglende kompetanse og forståelse foregår i de ulike siloene, og i mindre grad i den direkte kontakten mellom instansene. Dette gjelder både på ledelses- og medarbeidernivå. Når de møtes kan det se ut som at de snakker forbi hverandre og ikke nødvendigvis går sammen om hvordan konkrete problemstillinger kan løses i praksis. For å ta i bruk translasjonsteorien og finne gode løsninger for tverrfaglig samarbeid mellom tjenesteområdene, må en i fellesskap våge å adressere utfordringene i samarbeidet på en balansert måte og samtidig anerkjenne at hverandres synspunkt kan være gode. En må videre sammen begynne å se på hvordan en felles praksis og en felles språklig forståelse kan bidra til innovasjon og bedre løsninger i det tverrfaglige samarbeidet, hvor man finner løsninger gjennom faglige diskusjoner og ikke hvem som vet best (Ekeland, 2022, s. 52 & Røvik, 2007, s. 15, 23, 324).

På en annen side kan det stilles spørsmål ved om bedre dialog mellom ansatte og ledere i de ulike tjenesteområdene vil være til strekkelig for å oppnå nødvendige praksisendringer som er mer prosessorienterte. Kan man bygge ned siloer til å bli mer enn bare gode intensjoner og overflatefenomen? Dette med tanke på at utfordringene vi ser kan betegnes som *gjenstridige problem*, som også er svært vanskelig å endre uten å gripe det på overordnet nivå. Slike problem krever som nevnt legitimitet til å gjøre interesseavveininger og beslutninger helt overordnet (Pettersen et al., 2021, s. 65-67). Mediedebatten viser tydelig manglende felles forståelse mellom profesjonsområdene nasjonalt. Oppvekstreformen, som entydig fokuserer på barnevernets smalnede mandat og tydelige føringer, snakker lite og uklart til samarbeidspartnere på helsesiden, noe som eksempelvis kan bidra til å forsterke utfordringene fremfor å løse dem. Videre vil dette kunne befeste silotenkning og manglende fellesskap mellom barnevern og psykisk helsetjenester for barn og unge.

5.2.2 Språklige utfordringer i samarbeidet

Under gjennomføring av intervjuene fremkom det at informantene mente språket var viktig uten at det ble videre konkretisert. Meninger om det uttrykte språket i møte mellom instansene hadde noe å si for hvordan det tverrfaglige samarbeidet fungerte eller ikke, fremkom ikke. Når vi derimot ser alle intervjuene samlet og opp mot hverandre, finner vi at språket er av stor betydning og kan knyttes til utfordringene i samarbeidet mellom tjenesteområdene. Dette viser seg gjennom antakelser om at de forstår hverandre, men ikke faktisk sjekker ut at de har gjort nettopp det, som nevnt i kapittel 4.3.2. Utad fremstår det som at det er opprettet et

tilsynelatende velfungerende tverrfaglig samarbeid, da spesielt i enkeltsaker som flere av informantene viser til. Samtidig viser ikke dette igjen i instansenes uttalelser om hverandre.

Tverrfaglig samarbeid til brukerens beste synes å ha blitt en institusjonalisert holdning i begge tjenesteområdene. Samtidig synes dette lite konkretisert sett opp mot de komplekse saker og tematikk man sammen skal løse i barnevern og psykiske helsetjenester. Ved å ha treff mellom tjenesteområdene, opprette stillinger som nettverkskontakter, samt ha faste treff på ledernivå, vil en kunne vise til at en griper tak i denne institusjonaliserte ideen og innlemmer den i egen virksomhet. Ut fra innsamlede data stiller vi oss spørsmål ved om dette er et helhjertet og oppriktig forsøk på å etablere ny og bedre praksis mellom instansene, eller om det blir et overflatefenomen med symbolsk betydning som egentlig ikke får noen faktisk betydning for det tverrfaglige samarbeidet som utøves i praksis (Røvik K. A., 2011, ss. 641-642).

For å hindre at det bare blir et symbolsk tverrfaglig samarbeid trengs det vilje til å gå inn i en innovasjonsprosess knyttet til utvikling av hvordan samarbeidet kan bli best mulig. Som Mørk et al. (2010) viser til er dette en prosess med kontinuerlig utforskning, testing og forhandling (Mørk et al., 2010, s. 588). Her mener vi det er naturlig at språket spiller en avgjørende rolle. Ved å bruke språket og alle dets muligheter til å utdype, sjekke ut, utforske hverandres forståelse og faglige argumenter, vil en kunne bidra til økt forståelse, anerkjenne hverandres faglige ståsted og bakgrunn. En må også våge å sette ord på utfordringene i samarbeidet for videre kunne finne gode faglige løsninger til det beste for brukeren med respekt og uten at det blir en kamp mellom profesjonene og at brukerens utfordringer blir delt opp i enkeltstående elementer som hver av instansene skal løse hver for seg (Ekeland, 2022, ss. 47, 52).

5.2.3 Betydning av felles forståelse og translasjonskompetanse i samarbeid

Flere av informantene gir eksempler på hvor språket har vært viktig og en positiv faktor for å få til vellykket samarbeid mellom tjenesteområdene. En har gjerne diskutert og drøftet sammen, og med det fått flere perspektiv på saken, utdypet hvordan en ser på problemstillingen eller vært ærlig på at en ikke har forstått hva den andre sier. Gjennom dette har en dermed søkt å få sikret en felles forståelse av det som det snakkes om.

I et forsøk på å skape et tverrfaglig samarbeid som fungerer til det beste for brukerne, og hvor tjenesteområdene opplever å jobbe sammen, vil det være behov for en dekontekstualisering og løsrivelse av faglig kunnskap og praksiserfaring fra begge instansene, og se dette uavhengig av hvilket tjenesteområde en representerer. For eksempel hva opplever henholdsvis barneverntjenesten og psykisk helsetjeneste er av relevant og essensiell betydning i møte med

brukerne som fungerer? Dette i søken etter å finne bedre måter å utøve det tverrfaglige samarbeidet på og etablere en ny felles praksis (Røvik K. A., 2007, s. 22).

En av nøkkelutfordringene er at translasjon krever at en krysser og endrer noen etablerte grenser (Mørk et al., 2010, s. 577). I et tverrfaglig samarbeid vil det være behov for å gjøre noe annerledes, samt oppnå en annen forståelse enn dersom man jobber i sin egen silo og på den måten skape en felles forståelse som blir mer hensiktsmessig og formålstjenlig å jobbe ut fra. For å lykkes med å kontekstualisere nye måter å samarbeide tverrfaglig på, er det behov for god translatørkompetanse. Videre må en tidvis se tjenestene samlet og ikke bare som egne siloer. En må etablere en felles arena for de to tjenesteområdene, og jobbe for aktiv transformasjon og sørge for at prosessen gir mening for de ansatte i de respektive tjenesteområdene (Alvesson & Svenningsson, 2016, ss. 33, 170). I dette vil Røvik (2007) sine nevnte omformingsmoduser gjøre seg gjeldende, ved at det i etableringen av tverrfaglig samarbeid mellom tjenesteområdene, må gjøres både tillegging, fratrekking og omvandling av egen praksis for å se på en ny felles praksis (Røvik K. A., 2007, s. 307). Med andre ord vil en måtte legge seg mellom en modifierende modus og en radikal modus i translasjonsprosessen. Dersom en utelukkende kopierer egen praksis inn i et tverrfaglig samarbeid, vil det ikke være rom for den andre instansen, og da kan det ikke kalles samarbeid. En må både legge til fra hverandres praksis det som fungerer og trekke fra det som ikke fungerer, samt omvandle dette til en ny praksis. Eksempel fra informantene på arenaer hvor en snakker felles språk og har etablert felles praksis, kan være møtepunkt etter BTI-modellen, implementert i kommune 1.

I prosesser med endring vil følelser være involvert. Det er sannsynlig å tro at en slik omvandling vil møte motstand, da tjenesteområdene ønsker å ivareta egen autonomi i sine egne siloer. Slik vi ser det ut fra innsamlede data henger språklige og emosjonelle uttrykk tett sammen og er vanskelige å skille fra hverandre. I en endringsprosess hvor en skal etablere en arena for vellykket tverrfaglig samarbeid vil de ansatte sin ontologiske trygghet, knyttet til deres yrkesidentitet, bli satt på prøve.

5.3 Emosjoners betydning for samarbeidet

Vi vil her drøfte hvordan følelser kommer til uttrykk i samarbeidet, som er knyttet til forskningsspørsmål 2. Videre vil vi gå inn på hvilke faktorer knyttet til følelser som utfordrer og bidrar positivt til samarbeidet, basert på forskningsspørsmål 3.

5.3.1 Emosjonsuttrykk i samarbeidsfeltet

Tjenesteområdene i kommunene har ulike kulturer, der vi kan anta at tilhørende følelsesregler gir føringer for hvordan de ansatte skal forholde seg i det tverrfaglige samarbeidet. I våre funn fremkommer det at barneverntjenesten har en mer direkte måte å kommunisere på enn den psykiske helsetjenesten, som holder mer tilbake det som av andre kan oppleves som støtende. De følelsesregler vi kan spore i barneverntjenesten og i den psykiske helsetjenesten for barn og unge i kommunene, kan dermed forstås som de sosiale og organisatorisk riktige måter å utvise emosjoner på i dette feltet (Gunnarsdottir, 2016, s. 91). Ifølge Bolton (2005) utøver organisasjoner kontroll over følelsesreglene som eksisterer i profesjonsfeltene. Det dannes videre ut fra disse en profesjonell identitet med tilhørende spesifikke følelsesregler. Med andre ord ligger det til grunn en ontologisk trygghet som instansene opererer ut fra og som gir de ansatte visse rutiner og normer som knytter motivasjon hos de ansatte til profesjonsfeltets kollektive identitet (Bolton, 2005, ss. 90, 97, 147). Disse er tilsynelatende av noe ulik karakter og betegnes av informantene som henholdsvis direkte og tidvis krass (barnevernet), eller milde og tidvis utydelige (psykisk helsetjeneste for barn og unge).

Ledere og medarbeidere innen begge tjenesteområdene i begge kommunene synes ha en felles oppfatning av at profesjonelle følelsesuttrykk i arbeidet innebærer en viss grad av regulering. Dette kan knyttes til felles normer og identitet på tvers av profesjonsfeltene. En kan til en viss grad vise følelser, helst ved å bruke ord til å beskrive disse, samtidig som en regulerer følelsene slik at en beholder tilstrekkelig grad av ro og profesjonalitet i samarbeidet. Det refereres til at når det ageres på følelser som om det handler om ting i eget liv, kan dette stå i veien for å utøve yrket profesjonelt. På spørsmål om hvilke følelser informantene har knyttet til kontakt med den andre instansen, svarer de fleste at de stort sett opplever gode følelser for å skulle kontakte den andre. Dette spesifiseres gjennomgående ikke, verken av informanter fra barneverntjenesten eller den kommunale helsetjeneste for barn og unge. Her synes imidlertid siloenes oppfatning av hverandres fremtoning noe underkommunisert når det kommer til dialog i det tverrfaglige feltet. Det beskrives hvordan en opplever den andre som krass eller utydelig, men samtidig at en ikke snakker direkte med hverandre om slike oppfatninger.

Ekeland (2022) peker på at en i ulike bransjer finner ulike kulturelle holdninger knyttet til emosjonsuttrykk. I enkelte prestasjonsorienterte arbeidskulturer som opererer med tidsfrister kan det råde tøffere og mer direkte væremåter, samtidig som følelser holdes i bakgrunnen. I helseinstitusjoner kan det derimot eksistere mildere og mindre direkte emosjonskulturer

(Ekeland, 2022, s. 88). Dette synes også betegnende i våre funn. Gjentatte ganger beskriver informantene slike betraktninger av hverandres kulturelle emosjonsuttrykk.

5.3.2 De utfordrende emosjonene

Det kan tenkes at ulike emosjonskulturer, som beskrevet ovenfor, skaper noen utfordringer i samarbeidet. Noen informanter beskriver uheldige utfall av den andre tjenestens emosjonsuttrykk i samarbeidet. Barneverntjenesten peker på at vage uttalelser fører til uklarheter knyttet til bekymring og dermed hva som blir den riktige hjelpen. Helsetjenesten på sin side mener barnevernet kan bli krasse og oppleves anklagende og kritiske, og bidrar dermed ikke til å «selge inn» hjelpen til familier som kan ende med å takke nei til denne.

Etter å ha fått presentert at de fleste informantene er emosjonelt positive til kontakt med den andre tjenesten for samarbeid, stilte vi oppfølgingsspørsmål knyttet til følelser som utfordrer i samarbeidet. I motsetning til beskrivelser av gode følelser, fikk vi da mange konkrete eksempler på det motsatte. *Frustrasjon* er den hyppigst benevnte følelsen, gjerne knyttet til manglende felles forståelse. Eksempelvis er den ene instansen bekymret for barn og familier, men opplever ikke at den andre instansen møter dette med lik forståelse. Det kan handle om at en instans opplever at den andre fraskriver seg ansvar for å hjelpe. Det beskrives videre frustrasjon knyttet til ulik forståelse mellom instansene, rundt hva som er god hjelp og gode hjelpedesign knyttet til gitte problemstillinger. Videre nevnes *usikkerhet* og *engstelse* i sammenheng med rolleforståelse i samarbeidet, og *usikkerhet* når det kommer til at den samarbeidende instansen briljerer med faguttrykk og tåkelegger forståelse for den som mangler disse i sine termer. *Redsel* er en følelse som tas fram i forbindelse med merarbeid når det snakkes om samarbeid mellom profesjonsområdene, og at det da kan være lettere å la være å samarbeide. *Provokasjon* benevnes også i forbindelse med at en opplever ting så ulikt mellom tjenesteområdene. De positive følelsene informantene forespeiler, viser seg i mindre grad når situasjoner beskrives, og de negative følelsene som av de færreste ble nevnt innledningsvis, blir etter hvert tydelig beskrevet. Dette gjaldt informanter fra begge tjenestene. Kanskje kan dette henge sammen med at de styrende følelsesreglene i tjenesteområdene gir føringer for at en skal utvise positive følelser for samarbeidspartnere? Mens i realiteten kan det bli utfordrende, når ulikhetene utspiller seg i samarbeidet.

Funnene våre viser at lederne er lydhøre og rommer sine medarbeideres følelser knyttet til samarbeid med den andre instansen, ofte i form av de nevnte negative følelsene. Disse følelsene reguleres derimot ned i det direkte samarbeidet, noe som i ytterste konsekvens kan bidra til å forsterke silo-fungeringen mellom tjenesteområdene. En snakker lettere om det en

er misfornøyd med på «hjemmebane» når det kommer til samarbeidet, enn det en faktisk setter ord på og finner ut av i den direkte kontakten når noe er vanskelig. Eksempelvis:

L5: «Jeg tror de er ganske godt regulerte, kanskje overregulerte av og til. Jeg synes jo bare at følelser kan være fint å få ut...(…) Men det er kun mine antakelser, men jeg tror det. Fordi at det er behov for å få det ut når de kommer inn til meg. Så da vil jeg tro at det blir litt mer sånn inni».

Ved å samsnakke om det en opplever og ser, tenker informantene at en kan oppnå bedre justeringer:

M5: «Det har og vært gode diskusjoner i samarbeidsgruppen, og sett på om de valgene vi har gjort har vært gode og eventuelt hvilke andre valg kunne vi gjort. (...) det har og gjort at man har fått så mange ulike perspektiv, at det har vært bra. (...) En har liksom fått en forståelse for hvem gjør hva, og at man ikke gjør ting dobbelt eller at ting blir glemt, for en tror at de andre gjør det. Man har fått jobbet parallelt med hele familien».

Om ledere ikke er oppmerksomme på andre tjenestefelts oppfatning, vil det i større grad kunne bidra til at en fastholder egne oppfatninger og logikker internt i «siloe», og samarbeidsprosesser vil kunne bære preg av dette (Thornton & Ocasio, 2017, ss. 111, 115). Funnene kan tyde på at lederne mangler slik kunnskap, slik også Røvik hevder (Røvik K. A., 2007, s. 187).

En annen utfordring med ikke å sette ord på uenigheter i det tverrfaglige samarbeidet, er opplevelse av emosjonell dissonans, som kan føre til både stress og utbrenthet hos ansatte (Indregard, et al, 2017, s. 90). For at den tverrfaglige arena skal bli god for felles utvikling av tjenestetilbudet, blir det derfor nødvendig å skape rom for autentisitet og åpenhet for de faglige uenighetene mellom profesjonene. Nærmere bestemt tilrettelegge for psykologisk trygghet på samarbeidsarenaene (Grandey et al., 2012, s.3).

5.3.3 Fremmede emosjoner for samarbeid

Informantene ansporer oss gjennom sine uttalelser til å se at det også kan være emosjoner som fremmer tverrfaglig samarbeid. *Forventning* og *spenning* refererer til i beskrivelser av gode erfaringer her. Det forekommer dermed også positiv følelsesutveksling, men dette henger oftest sammen med noe en faktisk har fått til i samarbeidet. *Interesse* kommer opp i forbindelse med følelser informantene mener en bør utvise for å kunne lykkes med

samarbeidet. *Engasjement* kommer som et eksempel på hva som kan skje i samarbeid der brukere er med. Dette kan tyde på at en kan bruke følelser bevisst til å fremme et bedre klima for samarbeid mellom profesjonsområdene.

En leder sier hun setter ord på det hun kjenner på av følelser i samarbeidet, og at det er noe hun opplever fungerer bra. Flere informanter sier også at de tror det er mye som kan bli sagt dersom en sier dette på en god måte som ikke oppleves som kritikk. Det ble i den ene kommunen gitt eksempel på samarbeid som tidligere hadde ført til mye frustrasjon, men som i tråd med implementert BTI-modell, etter hvert har medført en ny type samarbeid, der leder beskriver *forventning* og *spenning* knyttet til fortsettelsen. Samarbeidsmodellen synes å sette rammer for roller og mandater, som kan tyde på at det gjennom denne skapes økt felles forståelse, samt videre flere positive opplevelser og emosjoner i samarbeidet.

Positive følelsesuttrykk nevnes imidlertid sjeldnere fra begge tjenesteområdene, enn de mer negativt ladede. Dette kan tyde på at det fremdeles er hinder å overkomme for å lykkes tilstrekkelig med det gode samarbeidet mellom barnevern og psykisk helsetjeneste i kommunene. I vår studie beskrives negativt ladede emosjoner gjentatte ganger, og helt konkret knyttet til ulik forståelse rundt roller, mandater og begreper, samt selve hjelpedesignet for barn som det skal samarbeides rundt. Slike autentiske utløp for følelser beskrives i hovedsak å skje på informantenes «hjemmebane» og vil kunne redusere stress der. Samtidig får da negative følelser satt sitt preg på samtaler om samarbeidet, fremfor at det jobbes med tilrettelegging for autenticitet og psykologisk trygghet i selve samarbeidsfeltet. Her kan det være potensiale for ledere til bedre å fremme positivt samarbeidsklima i det tverrfaglige feltet (Grandey et al, 2012, s. 3, 9-11).

5.4 Leders betydning for det tverrfaglige samarbeidet

I den grad ledere opptrer som aktører og rollemodeller for å modifisere de etablerte institusjonene, kan de bidra til å skape endring i det tverrfaglige samarbeidet med spisskompetanse fra begge tjenesteområdene. Det synes å eksistere noen sannheter som profesjonene har om hverandre, spesielt knyttet til det som utfordrer samarbeidet, der de kategoriserer hverandre inn i siloer, parallelt med oppfatninger om at en har bygget ned siloene. Som leder kan det være ressurser å finne i slike kontradiksjoner, ved at en eksempelvis utfordrer slike sannheter for videre å oppnå utvikling i samarbeidet (DiMaggio, 1988, sitert i Thornton & Ocasio, 2017, s. 115).

Lederstil synes å ha betydning for om en lykkes med det tverrfaglige samarbeidet. I en rapport om tverrfaglig samarbeid i oppvekstfeltet, refereres det til en bestemt type ledere som fremmer tverrfaglig samarbeid. Disse kalles T-ledere og er opptatt av å prioritere samarbeid. De har videre god evne til å se helhet og kommunisere godt (Lone et al., 2019, ss. 39-40). Informantene i vår studie er i stor grad enige om at ledelse er en viktig faktor for å lykkes med tverrfaglig samarbeid. De peker på at ledere kan påvirke at det rettes fokus mot tverrfaglig samarbeid og skape engasjement for samarbeidet. Videre vises det til at ledere har ansvar for hvordan det snakkes om samarbeidspartnere og bidra til å skape felles forståelse.

Tjenesteområdene synes å streve med å etablere en felles forståelse av hva de legger i ulike begreper. I våre funn snakkes det om hva som ikke er egne oppgaver og det tegner seg frustrasjon over den andre profesjonens mangler og dårlige hjelpedesign. Her blir etablerte «sannheter» om hverandre som instanser synlige; Barneverntjenesten avslutter saker for tidlig, psykiske helsetjeneste avslutter ofte når barneverntjenesten kommer inn, barneverntjenesten mangler kompetanse, samtidig som de ikke bruker sitt makt- og kontrollmandat for å hjelpe de mest sårbare. Som tidligere nevnt kan det være hensiktsmessig at ledere utfordrer disse etablerte sannhetene for å bidra til utvikling i det tverrfaglige samarbeidet.

Det kan imidlertid være utfordrende for tjenestefeltene å rettferdiggjøre og motivere for ny praksis dersom denne ikke bidrar til å støtte og legitimerer ny teoretisk forståelse (Suddaby & Greenwood, 2005, sitert i Thornton & Ocasio, 2017, s. 115). I funnene våre er de konkrete endringsinitiativene begrenset sammenlignet med utfordringene som påpekes. For å skape motivasjon og engasjement i ny utvikling av fagfeltet, kan det være nyttig for endringsledere å hente inspirasjon fra transformasjonsledelse. Ledere må sørge for at prosessen gir mening for de ansatte om hvorfor endring må til (Alvesson & Svenningsson, 2016, ss. 33, 170). Ledere kan her gå foran som rollemodeller og bruke karisma og retorikk som appellerer til emosjonelle responser i å oppfylle visjoner man har satt. Disse er gjerne satt ut fra arbeidsfeltets felles verdier og mål. Slike ledere kan skape økt prestasjon og kollektiv innsats mot langsiktige mål (Sandvik, 2013, ss. 418-420, 426, 430).

I den direkte kontakten mellom instansene kan det tidvis se ut til å foregå en slags «dyttelek» om hvem som skal ha ansvar for oppfølging av barn og familier, og hvem som skal gjøre hva. På den ene siden oppgir psykisk helsetjeneste at barneverntjenesten skal ha de tyngste, såkalt røde, sakene, samtidig som det av noen uttales mistillit til barnevernets faglige kompetanse. På den andre siden synes barneverntjenesten å dele opp barn og familiers utfordringer og «tildeler» andre instanser å jobbe med disse. Fremfor å samarbeide om helhetlig hjelp til

familiene, vises det til frivillighet hos barneverntjenesten og saken overføres potensielt tilbake til psykisk helsetjeneste. Her vises silo-tankegangen tydelig, og det synes å mangle prosessbaserte holdninger for hvordan en best kan hjelpe disse familiene sammen. Vellykket samarbeid beskrives de gangene begge instansene har satt seg ned ved bordet og snakket om hvordan en sammen kan hjelpe, slik M5 viste til der instansene har gode diskusjoner ved å belyse ulike perspektiv i samarbeidsgruppen. Her kan det se ut til å ligge potensiale når det kommer til ledelse av samarbeidsprosesser med språk som verktøy i å skape felles forståelse. Funn peker i retning av at det å sette ord på utfordringene i samarbeidet kan være nyttig, sammen med det å utdype hva en legger i ulike begrep og løsninger. Oppklarende spørsmål og oppsummeringer kan bidra til avklaring av om en har forstått hverandre. En aktiv og systematisk bruk av slike modifierende teknikker for å oppnå økt felles forståelse, kan dermed antas å bidra til bedre tverrfaglig samarbeid. Språket ligger dermed som et potensielt verktøy i ledelse av slike prosesser (Røvik K. A., 2007, s. 311).

På den annen side kan emosjoner i arbeidet også potensielt bidra som et nyttig lederverktøy. Informantene refererer til gode erfaringer knyttet til emosjonsregulering i møte med brukere som tilsier at de gode møtene krever noen grad emosjonsregulering (Grandey et al., 2012, s. 2). Det kan dermed antas at følelsesregler for det tverrfaglige samarbeidet bør innebære regulering, men samtidig at en kan språksette emosjoner som utspiller seg, og la det bli noe retningsgivende. Ledere setter ofte rammer for slike følelsesregler og kan også her bruke dette på en mer bevisst og aktiv måte (Bolton, 2005, s. 89).

6 Konklusjon

Vi har med dette forskningsprosjektet hatt som mål å besvare vår problemstilling:

“Hvilken betydning kan språk og emosjoner ha for vellykket ledelse av tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester for barn og unge? Hvilke suksessfaktorer finner vi i slikt samarbeid?”.

Vi har bygget opp vårt siste kapittel rundt denne problemstillingen, for å kunne trekke ned funn og drøftinger til konklusjoner og implikasjoner som svarer ut denne.

For å kunne si noe om hva som har betydning for vellykket ledelse av tverrfaglig samarbeid, har vi inkludert tjenesteområdenes kontekst som et bakteppe. Våre funn avdekker at det i disse profesjonsområdene eksisterer en oppfatning av at en har bygget ned *siloer* og at tjenesteområdene fungerer mer *proessorientert* enn det som synes å være tilfellet. Som

bakgrunnsforståelse kan dette bidra til å belyse begrensninger, men også mulighetsrom, for det tverrfaglige samarbeidet og vellykket ledelse av dette. Statlige føringer som reformer og rundskriv blir eksempler på kontekstuelle faktorer som påvirker det tverrfaglige samarbeidet. Enkelte informanter viser til at oppvekstreformen har et problematisk ensidig fokus mot den ene profesjonens oppgaver, og de fleste informantene kjenner ikke til rundskrivet som har konkrete føringer for samarbeid. Kontekst som reformer og andre statlige føringer synes således i for liten grad å bidra til positiv endring og samstemthet i samarbeidet dem imellom. De institusjonaliserte logikkene i tjenesteområdene synes gjenstridige og kan tidvis utfordre det tverrfaglige samarbeidet. Som pekt på i teori og drøfting vil samtidig sentrale føringers legitimitet være avgjørende for endring i felt med ulike institusjonaliserte logikker og interesser. Det kan dermed være nyttig å undersøke slike kontekstuelle faktorer for tverrfaglig samarbeid nærmere, eksempelvis knyttet til hvordan en fra sentralt hold kan balansere og treffe profesjonsområdenes engasjement bedre. Vi vil ikke følge opp de kontekstuelle faktorene videre, da vi hovedsakelig har valgt å studere språk, emosjoner, ledelse og suksessfaktorer i det tverrfaglige samarbeidet mellom tjenestene.

6.1 Språkets betydning for det tverrfaglige samarbeidet

Språket kan være selve nøkkelen til felles forståelse i det tverrfaglige samarbeidet. Når en snakker forbi hverandre eller ikke snakker sammen, vil det være vanskelig å få fram synergi i det tverrfaglige feltet.

Hovedfunn i vår studie peker på at språk og profesjonsspråk kan forstås som sentrale hindringer for det tverrfaglige samarbeidet, grunnet manglende felles forståelse og kommunikasjon rundt begreper, kunnskap, mandat og hva man legger i begrepet samarbeid. Våre funn viser at det ligger ulike forventninger i de ulike tjenesteområdene knyttet til begrepet samarbeid. Det mangler også kommunikasjon mellom tjenesteområdene om utfordringene for deretter å kunne teoretisere sammen om de gode løsningene. Dette utfordrer innovasjon og utvikling i det tverrfaglige samarbeidsfeltet og kan bidra til å forklare manglende utvikling, samt avstand og silo-fungering som i stor grad opprettholdes mellom tjenesteområdene. En forutsetning for innovasjon og utvikling er behov for felles språk og forståelse. Translatørkompetanse i ledelse, med språklig forståelse ut over eget profesjonsfelt kan bidra til å bygge bro mellom tjenestene ved å dekontekstualisere egne begreper og forståelser ut fra sitt tjenesteområde, og deretter å kontekstualisere de samme praksisbegrepene inn i felles tverrfaglig samarbeidskontekst.

Videre studier knyttet til ledelse og translasjonskompetanse i tverrfaglig samarbeid kan være nyttig forskning for utvikling på området knyttet til språk og profesjonsspråk. Dette synes å være en kombinasjon som er lite forsket på og gjerne er en ny forståelse av hvordan nyttiggjøre seg translasjonsteorien i tverrfaglig samarbeid og ledelse.

6.2 Emosjoners betydning for det tverrfaglige samarbeidet

Våre funn tilsier at negative emosjoner som *frustrasjon*, *usikkerhet*, og følelse av *provokasjon*, kan knyttes til manglende felles forståelse i kommunikasjon, som utfordrer samarbeidet.

Positive emosjoner som *forventning*, *spenning*, *interesse* og *engasjement* synes å være knyttet til opplevelser av det gode samarbeidet. Det har videre vist seg i våre funn å være høy grad av felles forståelse knyttet til hva ledere og medarbeidere anerkjenner som profesjonell håndtering av følelser i arbeid og samarbeid, og det kan være et godt utgangspunkt som tjenestefeltene kan bygge videre på.

Begge tjenesteområdene anser det som viktig å balansere emosjonsuttrykk. Å vise følelser i form av å la seg berøre, opptre empatisk eller sette ord på når man opplever samarbeid som utfordrende, kan ifølge informantene bidra til å fremme det tverrfaglige samarbeidet. Sterke følelsesuttrykk betraktes derimot som uprofesjonelt da det i for stor grad kan kobles til private erfaringer, som kan bidra til å aktivere følelser som ikke fremmer gode vurderinger og dermed heller ikke fremmer profesjonelt arbeid. Profesjonell anvendelse av følelser i arbeidet og samarbeid kan i så måte relateres til regulering av følelsesuttrykk. Samtidig trengs det rom for å sette ord på frustrasjoner i samarbeidet og kunne ta opp ting med en viss autentisitet, slik at en ikke brenner inne med frustrasjoner som videre fører til stress og dårlig arbeidsmiljø. En bevisst bruk av emosjoner i tverrfaglig samarbeid, balansert opp mot å skape rom for samarbeid med tilstrekkelig psykologisk trygghet, kan dermed være viktige ledelsesgrep.

Våre funn tilsier videre at emosjonskulturene i tjenestefeltene er ulike i form av forskjellig fremtoning når det kommer til å opptre som milde eller tydelige. Dette kan bidra til utfordringer i kommunikasjonen og vanskeliggjøre en felles forståelse og psykologisk trygghet i samarbeidet. Samtidig synes profesjonsområdene å ha lik oppfatning knyttet til balanse i følelsesuttrykk. Det kan videre være nyttig å studere hvordan en bygger psykologisk trygghet i et tverrfaglig felt med ulike emosjonskulturer, emosjonsuttrykk og følelsesregler. Dette kan hjelpe ledere i det tverrfaglige felt i arbeid med språk og emosjoner.

6.3 Ledelse av tverrfaglig samarbeid

Det fremkommer i våre funn at ledere på overordnet nivå treffes fast på felles arenaer, samtidig som det i liten grad jobbes løsningsorientert med formalisering av det tverrfaglige samarbeidet mellom tjenestene. Det vises gjentakende til enkeltsaker og beskrives at ledere på overordnet nivå snakker om «... *det som rører seg i kommunen*». De konkrete konfliktpunktene i samarbeidet tematiseres ikke på tvers av siloene, og verktøy for å lykkes med tverrfaglig samarbeid benyttes i liten grad i slike fora. Eksisterende verktøy, som rundskriv for samarbeid der det ligger føringer for samarbeid forankret i tjenesteområdenes lovverk, benyttes som nevnt ikke.

Det er også vanskelig å finne bevisst bruk av ledelsesformer eller tilnærminger som er kjent for å fremme innovasjon og samarbeid. I oppgavens teori og drøfting har vi trukket fram transformasjonsledelse som en tilnærming som vil kunne inspirere og engasjere til felles utvikling. Dette ved at det ut fra visjoner settes konkrete prestasjonsmål for utvikling og innovasjon på de områder en ønsker endring. Innledningsvis i oppgaven refererte vi til funn i andre studier der en ser at visse typer ledere greier å utvikle godt samarbeid i sine felt. Disse ble kalt T-ledere, som blant annet beskrives å ha en spesiell evne til å se helhet, prioritere samarbeid og kommunisere godt (Lone et al., 2019, s. 40). Ut fra drøfting av egne funn rundt dette, ser vi at lederne i profesjonsområdene kan dra nytte av å forankre egen lederstil i slike ledelsesformer som fremmer innovasjon og som utfordrer holdninger og verdier knyttet til silo-tenkning.

6.4 Suksessfaktorer

Når det kommer til suksessfaktorer finner vi mer generelle faktorer for å kunne lykkes med tverrfaglig samarbeid, enn klare «oppskrifter» på hvordan oppnå suksess. Vi kan derimot finne spirer til slike når ledere og medarbeider i den ene kommunen jobber mot å skape ny felles forståelse gjennom felles fagutvikling. Dette kan være en start til å jobbe på en inspirerende måte som kan bidra til utviklende prosesser, samt åpne siloer i det tverrfaglige feltet. Her kan det ligge gode muligheter til ny teoretisering over hva som skal til for å utvikle samarbeidsfeltet på en god måte for barn og familier som bruker tjenestene. Dette kan bidra til utvikling av bedre hjelpedesign for det tverrfaglige samarbeidet, eksempelvis ved å ta utgangspunkt i gode erfaringer informanter fra begge tjenestene har med å snakke med familier sammen. Informantene våre har her vist til at språket har stor betydningen for samarbeidet. Ved å ha felles møtearenaer og treffpunkt, kan en snakke sammen og åpne opp for å tematisere utfordringer i samarbeid, samt komme fram til bedre løsninger. Her synes

BTI-modellen å kunne bidra til samarbeidsarenaer for translasjon og teoretisering av ny tverrfaglig praksis.

En suksessfaktor blant våre funn er når en i samarbeid på tvers av tjenestene adresserer utfordringer på en regulert måte, der en søker å utdype forståelse rundt ulike begreper og antakelser for å finne ut om en har forstått det samme. Dette for i større grad kunne rette opp og re-kalibrere retning i samarbeidet når en sammen «bommer» på dette, eksempelvis ved å stille spørsmål som; Hva legger vi i begrepet samarbeid? Hva tenker vi er den gode helsehjelpen? Hva vurderer vi som god nok omsorg når vi jobber sammen om disse utfordringene hos de mest sårbare barn og familiene?

Lederes betydning av å utfordre etablerte sannheter i egen og andres tjeneste, og videre skape rom og arenaer for ny teoretisering, kan være av stor viktighet for utvikling av felles forståelse, nye felles praksiser og samarbeidsformer. Disse må oppleves som passende for aktørene. På den måten kan en gjennom et ny-institusjonelt ståsted jobbe for innovativ brobygging mellom barneverntjenesten og den psykiske helsetjenesten i kommunen.

Vi fant noen studier som omhandler samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester for barn og unge, både på overordnet nivå og i enkeltkommuner. Disse viste i stor grad til utfordringer, og lite til suksessfaktorer og konkrete implikasjoner som fremmer tverrfaglig samarbeid. Det vil derfor være nyttig med mer forskning på slike og på konkrete verktøy. Forskning på og utvikling av evidensbaserte lederprogram som har til hensikt å fremme tverrfaglig samarbeid i et krevende arbeidsfelt, der ulike lovverk og interesser griper inn i hverandre, vil også kunne bidra til mindre frustrasjon og konflikt, samt økt suksess i det tverrfaglige samarbeidsfeltet.

6.5 Kort oppsummering og videre arbeid

Vi hadde som hensikt å komme fram til en «beste praksis» for ledelse av tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykisk helsetjenester for barn og unge i kommunene. I dette har vi kommet fram til flere viktige faktorer som kan bidra til at en lykkes. Utfordringer knyttet til språk må adresseres og begreper avklares. En må språksette hva som skal gjøres i et samarbeid og hva en forventer av hverandre. Felles forståelse krever dekontekstualisering ut av profesjonssiloer og kontekstualisering gjennom utdyping av begreper og antakelser inn i en mer prosessbasert samarbeidskontekst. Emosjoner og følelsesregler er også en viktig faktor som virker inn på det tverrfaglige samarbeidet. For å få til gode prosesser må ledere være bevisst på hvordan språk kan fremme og hemme samarbeid, samt kunne bruke

emosjonskunnskap som redskap for å skape god balanse i det emosjonelle arbeidet. Her har ledere mye å hente på å utfordre etablerte sannheter og gå foran som gode rollemodeller i utvikling av psykologisk trygghet i tverrfaglige samarbeidsfora. Det tverrfaglige samarbeidsfeltet trenger også sentrale føringer og gode lederstrategier for å lykkes, av ledere som har translasjonskompetanse og kompetanse på emosjonelt arbeid. Samtidig er det behov for ledere som har evne å inspirere og engasjere i et krevende samarbeidsfelt mot bedre tjenester for de mest sårbare barn og unge. Vi vil således ut fra vår studie påstå at ledere i dette feltet må være utholdende og engasjert i mer enn lederrollen alene. De må ha en «drive» til å oppnå resultater ut over egen tjeneste, samt ha utholdenhet og kunnskap om nevnte faktorer knyttet til språk og emosjoner som tilrettelegger for felles forståelse og psykologisk trygghet i det tverrfaglige feltet.

7 Referanser

- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture : Cultural Change work in progress*. Routledge.
- Andvik, E. (2021). *Mind the gap: Building bridges in interprofessional teams*. Institutt for strategi og ledelse. Norges Handelshøyskole. Hentet fra https://openaccess.nhh.no/nhh-xmllui/bitstream/handle/11250/2999842/~%2014_00761-46%20Dissertation%20Elisabeth%20Andvik%20659190_1_1.pdf?sequence=1
- Bakken, K. F. (2021). *Barrierer mot endring og atferd som størkner. En studie av fagfornyelsens reise fra ide til klasseromspraksis*. NTNU. Hentet fra <https://hdl.handle.net/11250/2785101>
- Bargmann, S. (2017). *Feedback informed treatment. En grundbog*. Akademisk Forlag.
- Barne- og familiedepartementet. (2020, Mars 30). *Høringsnotat om kompetanse i barnevernet*. Barne- og familiedepartementet. Hentet fra Høringsnotat – Kompetanse i barnevernet: <https://www.regjeringen.no/contentassets/702b63a92c5243eea4cd68c95b3d0b5a/horingsnotat-om-kompetanse-i-barnevernet1.pdf>
- Barnevernsloven. (2021). *Lov om barnevern (LOV-2021-06-18-97)*. Lovdata. Hentet Februar 5, 2023 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-97?q=barnevernsloven>
- Baugerud, G. A., Vangbæk, S., & Melinder, A. (2017, Februar 14). Secondary Traumatic Stress, Burnout and Compassion Satisfaction among Norwegian Child Protection Workers: Protective and Risk Factors. *British Journal of Social Work*, ss. 215-235. doi:<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx002>
- Berg, I. P., Nadim, E. Ø., Bergstrøm, P. C., & Kildedal, M. (2022, Mai 31). *Barnevernet kan ikke hjelpe de sykeste barna alene*. Hentet Mars 5, 2023 fra Aftenposten: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/PoQvI0/barnevernet-kan-ikke-hjelpe-de-sykeste-barna-alene>
- Bolton, S. C. (2005). *Emotion Management in tehe Workplace; Management, work & organisations*. Palgrave Macmillan.

- Breit, E., & Andreassen, T. A. (2021, Mars 26). Organisatoriske blikk på samarbeid i velferdstjenester. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 24, ss. 7-20.
doi:<https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2021-01-02>
- Buudir & Helsedirektoratet. (2015). *Rundskriv - Samarbeid mellom barneverntjenester og psykiske helsetjenester til barnets beste*. Buudir & Helsedirektoratet. Hentet fra https://bibliotek.buudir.no/BUF/101/Rundskriv_Samarbeid_mellom_barneverntjenester_og_psykiske_helsetjenester_til_barnets_beste.pdf?_gl=1*a15sjl*_ga*MTMxMzQyNjk5Ni4xNjMyOTQ1NDg3*_ga_E0HBE1SMJD*MTY4NDU3NDgyOC4xNy4wLjE2ODQ1NzQ4MjguMC4wLjA.
- Buudir. (2023, Februar 6). *Barnevern – nasjonalt forløp for kartlegging og utredning av psykisk, somatisk og seksuell helse, tannhelse og rus*. Hentet fra Buudir: <https://www.buudir.no/fagstotte/produkter/nasjonalt-forlop-barnevern-helse/>
- Buudir. (u.d.). *Hva er barnevernsreformen? | Buudir*. Hentet Mai 7, 2023 fra Buudir: <https://www.buudir.no/fagstotte/barnevern-oppvekst/barnevernsreformen/hva-er-barnevernsreformen/>
- Buggeland, S. A. (2023, Januar 21). *Foreldrene til jentene som døde i Spydeberg: – Hva er det vi ikke har prøvd?* Hentet Februar 26, 2023 fra VG nyheter innenriks: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/KnPO8E/foreldrene-til-jentene-som-doede-i-spydeberg-hva-er-det-vi-ikke-har-proevd>
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change*. De Gruyter, Inc. Hentet fra <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no/lib/uisbib/detail.action?docID=937318>
- Eide, H., & Eide, T. (2007). *Kommunikasjon i relasjoner. Samhandling, konfliktløsning, etikk* (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ekeland, T.-J. (2022). *Konflikt og konfliktforståelse - For helse- og sosialarbeidere* (3. utg.). Gyldendal norske forlag AS.
- Fausko, L. (2023, Januar 19). *Behandlingssted etter Spydeberg-dødsfallene: – Det verste som kan skje*. Hentet Februar 26, 2023 fra VG Nyheter: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/8J9Lr2/spydeberg-saken-her-bodde-tvillingene-mille-andrea-16-og-mina-alexandra-hjalmarsen-16>

- Furuset, I., & Everett, L. E. (2020). *Masteroppgaven: Hvordan begynne - og fullføre* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Gadamer, H.-G. (1989). *Truth and method*. Continuum.
- Gadamer, H.-G. (1997). *Truth and method* (2. utg.). (J. Weinsheimer, & D. G. Marshall, Red.) Continuum.
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 45, ss. 240-248. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet-no.ezproxy.uis.no/fagartikkel/2008/03/det-emosjonelle-samspillet-i-leder-medarbeider-relasjonen>
- Grandey, A. A., Foo, S. C., Groth, M., & Goodwin, R. E. (2012). Free To Be You and Me: A Climate of Authenticity Alleviates Burnout From Emotional Labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, ss. 1-14. doi:10.1037/a0025102
- Gunnarsdottir, H. (2016, Februar). Autonomy and Emotion Management. Middle managers in welfare professions during radical organizational change. *Nordic journal of working life studies*, ss. 87-108. doi:<https://doi.org/10.19154/njwls.v6i1.4887>
- Haugstvedt, H., & Gunnarsdottir, H. M. (2023, Januar). Managing role expectations in encounters with extremism: Norwegian social workers experiences. *SAGE*, 22, ss. 67-85. doi:<https://doi.org/10.1177/14733250211051410>
- Healy, K. (2018). *The Skilled Communicator in Social Work - The art and science of communication in practice*. Palgrave.
- Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m (LOV-2011-06-24-30)*. Lovdata. Hentet Februar 5, 2023 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30?q=helse-%20og%20omsorg>
- Helsedirektoratet. (2020, juni 26). *Nasjonalt forløp for barnevern – kartlegging og utredning av psykisk, somatisk og seksuell helse, tannhelse og rus [nettdokument]*. Hentet Februar 13, 2023 fra Helsedirektoratet: <https://www.helsedirektoratet.no/nasjonale-forlop/barnevern>
- Helsedirektoratet. (2021, juni 2). *Kommunen skal sørge for tverrfaglig samarbeid*. Hentet Januar 21, 23 fra Helsedirektoratet: [//www.helsedirektoratet.no/veiledere/gode-helse-](https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/gode-helse-)

og-omsorgstjenester-til-personer-med-utviklingshemming/samarbeid-og-kompetanse/kommunen-skal-sorge-for-tverrfaglig-samarbeid

- Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Indregard, A.-M. R., Knardahl, S., & Nielsen, M. B. (2017). Emotional dissonance and sickness absence: a prospective study of employees working with clients. *International Archives of Occupational and Environmental Health* , ss. 83-92. doi:10.1007/s00420-016-1176-9
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt Forlag.
- Kayed, N. S., Jozefiak, T., Rimehaug, T., Tjeleflaat, T., Brubakk, A.-M., & Wichstrøm, L. (2015). *Resultater fra forskningsprosjektet: Psykisk helse hos barn og unge i barnevernsinstitusjoner*. Regionalt kunnskapssesenter for barn og unge - Psykisk helse og barnevern. NTNU. Hentet fra https://www.ntnu.no/documents/10293/1263899358/Barnevernrapport_RKBU.pdf/fb0b753b-bdab-4224-b607-5bfe2f1ee32e
- KoRus-Nord. (2021, Juni 25). *Om BTI - forebygging.no*. Hentet April 17, 2023 fra Forebygging.no: <https://www.forebygging.no/BTI/hva-er-bti/>
- Krumsvik, R. J. (2013). *Forskningsdesign og kvalitativ metode. Ei innføring*. Fagbokforlaget.
- Kuczynski, L., & Daly, K. (2003). Qualitative methodes for inductive (theory-generating) research. Psychological and Sociological Approaches. I L. Kuczynski, *Handbook of dynamics in parent-child relations* (ss. 373-392). SAGE. doi:<http://dx.doi.org/10.4135/9781452229645.n18>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lauritzen, C., Vis, S. A., & Fossum, S. (2017). *Samhandling mellom barnevern og psykisk helsevern for barn og unge - Utfordringer og muligheter*. Psykologisk.no. Hentet Mai 7, 2023 fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/11759/article.pdf>

- Leeson, C. (2010). The emotional labour of caring about looked-after children. *Child and Family Work*, ss. 483-491. doi:10.1111/j.1365-2206.2010.00704.x
- Lone, J. A., Værnor, K. E., Brochmann, M., Stenstadvold, M., & Holte, H. W. (2019). *Tverrfaglig samarbeid og ledelse på oppvekstfeltet*. Agenda Kaupang på oppdrag for BYDELENE ALNA, BJERKE, GRORUD OG STOVNER. Hentet Januar 24, 2023 fra https://www.agendakaupang.no/wp-content/uploads/2019/03/Rapport_Oslo_Tverrfaglig-samarbeid-og-ledelse-p%C3%A5-oppvekstfeltet_AK.pdf
- Lounsbury, M., & Boxenbaum, E. (2013). *Institutional logics in Action*. (M. Lounsbury, & E. Boxenbaum, Red.) Emerald Publishing Limited. Hentet fra <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no/lib/uisbib/reader.action?docID=1325126&ppg=17>
- Lounsbury, M., & Crumley, E. T. (2007, Juli). New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. *Organization Studies*, 28, ss. 993-1012. doi:10.1177/0170840607078111
- Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Mason, J. (2018). *Qualitative Researching* (3. utg.). SAGE Publications.
- Moland, A. (2022, Mai 26). *Krever hastetiltak for de sykeste barnevernsbarna*. Hentet Februar 26, 2023 fra Aftenposten: <https://www.aftenposten.no/norge/i/Or5Mgq/krever-hastetiltak-for-de-sykeste-barnevernsbarna>
- Moland, A., Røren, I., Lom, J. A., Hager-Thoresen, F., Strøm, T. J., & Strømdahl, M. (2022, Mai 20). Døden i barnevernet. Hentet Mai 16, 2023 fra <https://www.aftenposten.no/amagasinet/i/Po87Xb/doeden-i-barnevernet>
- Mumby, D. K., & Putnam, L. L. (1992, Juli). The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality. *The Academy of Management Review*, 17, ss. 465-484. doi:<https://doi.org/10.2307/258719>
- Mørk, B. E., Hoholm, T., Ellingsen, G., Edwin, B., & Aanestad, M. (2010, August 2). Challenging expertise: On power relations within and across communities of practice

- in medical innovation. *Management Learning*, 41, ss. 575-592.
doi:<https://doi.org/10.1177/1350507610374552>
- NHH Norsk handelshøyskole. (2022, mai 25). *Ny forskning på tverrfaglige team i helsesektoren*. Hentet mai 6, 2023 fra NHH Bulletin: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2022/mai/ny-forskning-pa-tverrfaglige-team/>
- Pettersen, H. M., Røvik, K. A., & Woll, K. (2021). Tjenstedesign - nytt, nyttig og nødvendig? I B.-T. Blindheim, L. Klemsdal, & K. A. Røvik, *Design av organisasjon* (ss. 51-67). Universitetsforlaget.
- Ramsook, D. L. (2018). A Methodological Approach to Hermeneutic Phenomenology. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 10(1), ss. 14-24. Hentet Februar 2, 2023 fra <https://ijhss.net/index.php/ijhss/article/view/408>
- Ravnås, L. M. (2021). *Hvordan kan ledere utvikle en funksjonell kultur i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren?* Hentet fra <https://hdl.handle.net/11250/2786790>
- Rogaland Revisjon. (2022, Desember 12). *Samarbeid og samhandling innen barnevern og psykisk helse - Rogaland Revisjon IKS*. Hentet 2023 fra Rogaland Revisjon IKS: <https://www.rogaland-revisjon.no/rapporter/sandnes-kommune/samarbeid-og-samhandling-innen-barnevern-og-psykisk-helse>
- Rovick, A., Øyhovden, A., & Johansen, G. R. (2023, Januar 21). *Milla og Mina (16) døde. Nå forteller foreldrene hvem tvillingene var*. Hentet Januar 21, 2023 fra tv2.no: <https://www.tv2.no/spesialer/nyheter/spydeberg>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32, ss. 631-653. doi:<https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1177/0170840611405426>
- Sandvik, A. M. (2013). Transformasjonsledelse og motivasjon: rollen til presasjonsmål. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, & S. B. Matthiesen, *LIVET SOM LEDER Lederundersøkelsen3.0* (ss. 418-430). Fagbokforlaget.
- Skogstrøm, L., Moland, A., & Røren, I. (2022, Mai 21). Barneombudet: – Helsetjenesten må ta ansvar for barn i barnevernet som trenger omfattende psykisk helsehjelp.

- Aftenposten*. Hentet Mars 5, 2023 fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/9KwVXd/barneombudet-helsetjenesten-maa-ta-ansvar-for-barn-i-barnevernet-som-trenger-omfattende-psykisk-helsehjelp>
- Skogstrøm, L., Moland, A., & Røren, I. (2022). Ekspert i helserett om de sykeste barna: Loven som kunne sørget for at de ble innlagt, tolkes for strengt. *Aftenposten*. Hentet Mars 5, 2023 fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/G3LXK4/ekspert-i-helserett-om-de-sykeste-barna-loven-som-kunne-soerget-for-at-de-ble-innlagt-tolkes-for-strengt>
- Statsforvalteren. (2023, Februar 21). *Barnevernsreformen* / *Statsforvalteren.no*. Hentet Februar 26, 2023 fra [Statsforvalteren.no](https://www.statsforvalteren.no/portal/barn-og-foreldre/barnevernsreformen/): <https://www.statsforvalteren.no/portal/barn-og-foreldre/barnevernsreformen/>
- Strøm, T. J. (2023, Februar 2). *Barna Norge svikter - Statsforvalteren om manglende tilbud til sårbare barnevernsbarn: "Pågående og varslede katastrofer"*. Hentet Februar 26, 2023 fra *Aftenposten*: <https://www.aftenposten.no/norge/i/dwL5QJ/statsforvalteren-om-manglende-tilbud-til-saarbare-barnevernsbarn-paagaende-og-varslede-katastrofer>
- Sørensen, M., Stenberg, U., & Garnweidner-Holme, L. (2018, August 30). Research & theory. A Scoping Review of Facilitators of Multi-Professional Collaboration in Primary Care. *International Journal of Integrated Care*, ss. 1-14.
doi:<https://doi.org/10.5334/ijic.3959>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Vigemostad & Bjørke AS.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2017). Institutional Logics. I R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer, *The SAGE Handbook of organizational institutionalism* (ss. 99-129). SAGE publications Limited. Hentet fra <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no/lib/uisbib/detail.action?docID=5164029>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.

Vedlegg 1: Invitasjon til deltakelse i forskningsprosjekt

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Hvilken betydning kan profesjonsspråk og emosjoner i ledelse ha for vellykket tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester for barn og unge, og hvilke suksessfaktorer finner vi her?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å sette søkelys på suksessfaktorer i ledelse av tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykisk helsetjeneste for barn og unge i kommunen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Vi som gjennomfører forskningsprosjektet, er to masterstudenter ved masterstudiet Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Vi jobber begge i ulike lederstillinger knyttet til kommunal psykisk helsetjeneste og barnevern i ulike kommuner.

Formål

Vi ønsker å se på ledelse av tverrfaglig samarbeid i saker som omhandler sårbare barn og unge, og hvordan lykkes man med dette på tvers av kommunale virksomheter med ulike mandat og lovverk. Vi har valgt å fokusere på faktorene profesjonsspråk og emosjoner i ledelse. Håpet er at resultatene kan være til nytte for begge fagfelt og at det vil tjene barn og unge som skal få hjelp av tjenestene i fremtiden.

Prosjektet er en masterstudie i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Spørsmål vi søker besvart er blant annet:

- Hvordan organiseres og ledes kommunens tverrfaglige samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenesten, for sårbare barn og unge?
- Hvordan kommer profesjonenes språk og følelser til uttrykk i ledelse av slikt samarbeid?
- Hvilke faktorer knyttet til språk og følelser hos ledelse gjøre seg gjeldende som utfordringer i tverrfaglig samarbeid rundt barn og unge i denne gruppen?
- Hvordan opplever ledelse og ansatte at ledelsens profesjonsspråk og følelsesuttrykk kan bidra positivt i det tverrfaglige samarbeidet?

Omfanget av deltakelsen vil være ett personlig intervju foretatt av oss som gjennomfører prosjektet. Opplysningene vil bli brukt som en del av analysen i masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Prosjektansvarlig er Jens Kaae Fisker v/ Universitetet i Stavanger.

Behandlingsansvarlig institusjon er Universitetet i Stavanger v/ institutt for media- og samfunnsfag.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi vi tror at du i kraft din stilling som leder og medarbeider har viktig informasjon om tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykisk helsetjenester.

Vi ønsker å intervju to ledere fra hhv barnevern og psykisk helsetjenester i to kommuner. Vi ønsker også intervju to medarbeidere til hver leder, som har minst 1 års erfaring med tjenestens faglige arbeid og samarbeidsprosesser.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du vil delta i prosjektet betyr det at du vil bli bedt om å stille til et personlig intervju gjennomført av oss som studenter. Dette vil ta deg ca 1 time. Intervjuet vil blant annet inneholde spørsmål om hva du anser som viktige faktorer i et godt tverrfaglig samarbeid, og eventuelt hva som kan hemme tverrfaglig samarbeid. Vi vil som nevnt være spesielt opptatt av profesjonsspråk og følelser knyttet til temaet for studien.

Vi vil ta lydopptak og ta notater av intervjuet. I etterkant vil intervjuet bli transkribert og brukt i den videre analysen i forskningsprosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket basert på ditt samtykke til å delta i prosjektet.

Det er bare vi som studenter og forskere som vil ha tilgang til innsamlede data og opplysninger om deg. Direkte opplysninger om deg vil bli anonymisert og erstattet med en kode. Alder, kjønn og konkret arbeidssted vil ikke bli gjort kjent for andre.

Lydopptak fra intervjuene vil bli lagret på en minnebrikke sikret med passord, som vil bli innelåst.

Ingen enkeltpersoner eller personopplysninger vil bli gjort kjent i den endelige masteroppgaven. Det er kun stilling og om du arbeider i barnevern eller psykisk helsetjenester som vil bli gjort kjent.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i august 2023, når oppgaven blir godkjent. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger v/ institutt for media- og samfunnsfag, har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Ønsker du innsyn i datamaterialet som du selv har bidratt til, kan du få dette på forespørsel til oss som studenter eller prosjektansvarlig.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Stavanger v/ institutt for samfunnsvitenskap ved prosjektansvarlig Jens Kaae Fisker. Epost: jens.k.fisker@uis.no. Telefon: 51831000
- Vårt personvernombud: Elin Merethe Oftedal. E-post: elin.m.oftedal@uis.no. Telefon: 51831629

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Monica Rasmussen Cummins (Student) og *Cecilie Helland Østerhus* (Student)

Jens Kaae Fisker - Prosjektansvarlig ved UIS

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Leders betydning for vellykket tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykisk helse for barn og unge*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuet tas opp på lydopptak og lagres frem til prosjektet er avsluttet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide – om tverrfaglig samarbeid BV og Pht kommune

Introduksjon av forskere og prosjektet. Rettigheter og samtykkeskjema for lydopptak.

Ønsket målsetting for prosjektet.

Definisjoner som blir lagt til grunn i intervjuet:

5. Psykisk helse: med dette mener vi kommunal tjeneste som gir psykisk helsetilbud til barn og unge. Spesialisthelsetjenesten omfattes ikke av dette begrepet.

1. Hva er din rolle i kommunal barneverntjeneste / psykisk helsetjeneste?
 - a. Leder
 - b. Medarbeider/saksbehandler
2. Hvilken type samarbeid har du hatt med kommunalt barnevern / psykisk helsetjeneste i din stilling?
 - a. Regelmessig samarbeid på systemnivå eller mer sak til sak-samarbeid om enkeltbrukere?
 - b. Hva er dine erfaringer ifht dette?
 - i. Hva var din rolle i samarbeidet og hvordan opplevde du det? (*konkret sak knyttet til barn eller ungdom, systemnivå, eller annet*)

Samarbeidsrutiner og føringer

3. Kjenner du til hvilke formelle føringer og rutiner som gjelder for samarbeid mellom psykiske helsetjenester og barnevern i din kommune? Fortell fritt.
 - a. Foreligger det noen skriftlige samarbeidsavtaler? Er du i så fall kjent med innholdet i dem, og hva det innebærer for deg?
 - b. Er det faste samarbeidsfora/treff mellom barnevern og psykisk helsetjeneste i din kommune?
 - c. Er du kjent med Rundskrivet: "Samarbeid mellom barneverntjenester og psykiske helsetjenester til barnets beste"?
 - i. Hvis ja, hvilke tanker har du gjort deg om dette? Hvilken betydning har det for din måte å samarbeide med barnevern/psykiske helsetjenester?
4. Hvilke uformelle føringer og rutiner opplever du finnes i samarbeidet mellom psykiske helsetjenester og samarbeid i din kommune? (Fortell fritt.)

Leders betydning for samarbeid

5. Har du gjort deg noen tanker om din leders/du som leder sin betydning for samarbeidet mellom barnevern/psykiske helsetjenester? Fortell fritt.
 - a. På hvilket nivå foregår dialogen mellom tjenestene (på faglig nivå, og/eller systemnivå mellom ledere)?
 - i. Er det forskjell på dette i ulike typer saker? Beskriv
 - b. Er det forskjell på hvem som initierer samarbeid i de ulike leddene i to tjenestene?
 - i. Ønsker begge tjenester samarbeid, eller oppleves en av tjenestene mer/mindre samarbeidsorientert? *Stikkord: Velvilje/motvilje*
 - c. Til medarbeider/saksbehandler: Står du fritt til å kontakte den andre tjenesten når du har behov/ønsker, eller må dette avklares med leder? Fortell.
 - i. Hvis det må avklares med leder, hva kan være årsaken?
 - d. Hvordan snakker din leder og din tjeneste om den andre instansen og samarbeidet imellom dere? (*positivt eller negativt ladet*)
 - e. Hvilke følelser har du knyttet til å kontakte den andre instansen? (*gruer, gleder, forventning, avmålt e.l.*) Har du gjort deg opp tanker om hvorfor du kjenner det slik? Tenker du det er likt for flere av dine kollegaer?

Språk

En av tingene vi ønsker å se nærmere på i prosjektet vårt er språk og profesjonsspråk.

6. Mener du at profesjonsspråket hos henholdsvis barneverntjenesten og psykiske helsetjenester i din kommune har betydning for hvordan samarbeidet mellom dere fungerer? Fortell fritt.
7. Hvordan opplever du at du som medarbeider/leder at dere og den andre tjenesten forstår hverandre?
 - a) Hvis ja, forstår hverandre; tror du det har noe å gjøre med felles språk, begreper og lignende?
 - b) Hvis nei, mye misforståelser; tror du det har noe å gjøre med ulikt språk, begreper og lignende?
8. I hvilken grad definerer dere praksis og brukergruppe på en felles måte i samarbeid med den andre instansen?
9. I hvilken grad finner dere felles forståelse når dere snakker sammen? (*både på systemnivå og enkeltsaksnivå*)

- a) Hender det at dere ikke forstår hverandre / snakker forbi hverandre?
 - b) I hvilken grad bruker du omformuleringer/ forenklinger for å oppnå bedre forståelse i samarbeidet?
 - i. Hvilken effekt tror du dette har på samarbeidet?
 - c) Hvilken kompetanse hos ledelse mener du kreves for å forstå hverandres praksis for godt samarbeid?
10. Hva er likheter og ulikheter i måten en snakker sammen på i samarbeidet mellom de to instansene? (*er det en egen måte å snakke på innen de ulike profesjonene?*)

Emosjoner og følelsesregler

Som en annen del av prosjektet vårt har vi blitt spesielt opptatt av såkalte følelsesregler. Med følelsesregler menes organisasjonens eller arbeidsplassens måte å påvirke hvordan arbeidstakeren skal uttrykke følelsene sine på en passende måte i arbeidssituasjoner – hvilke forventninger det er i organisasjonen knyttet til følelsesuttrykk.

11. Hvilken rolle tror du følelser spiller i samarbeidet mellom de to tjenestene?
- a) *Eksempel i tilfelle motspørsmål: ulik fremtoning i samarbeidsmøte, hvor den ene instansen opplever den andre som krass, vanskelig. Når det tilbakemeldes kjenner ikke vedkommende seg igjen, og har noen tanker om hvordan den andre fremstod i møte, som også opplevdes utfordrende.*
12. Dersom samarbeidet utfordrer deg emosjonelt, hvordan håndterer du dette?
- a) Hvilke holdninger opplever du det ligger hos dere til emosjonsuttrykk i arbeidet?
 - i. Er det rom for å uttrykke følelser eller forholder man seg oftest mer følelsesnøytral i arbeid som utfordrer en emosjonelt?
 - ii. Hvordan kommer dette evt. til uttrykk?
 - iii. Hvordan opplever du den andre instansen håndtere dette?
 - b) Opplever du at man som leder eller ansatt tidvis skjuler /maskerer følelser som blir trigget i samarbeid?
 - i. Hvis ja, hvordan opplever du dette?-
 - c) Hva opplever du betraktes som profesjonelt og ikke når det kommer til å uttrykke følelser i arbeid og samarbeid?
 - d) Hvordan håndteres egne og andres følelsesuttrykk på en profesjonell måte på din arbeidsplass?

- i. Er du kjent med hvordan den andre instansen håndterer dette?
- ii. *Eks: Benytter man seg hos dere av strategier for følelsesregulering?
Eks leter i hukommelse etter lignende erfaringer man kan identifisere seg med, svarer mer som man ser for seg at det forventes, evt. ingen regulering?*

Avslutning

13. Hva mener du blir viktig knyttet til språk og emosjoner i tverrfaglig samarbeid som kan bidra til at dette lykkes? Vil du evt. tilføye andre faktorer?
14. Hva må på plass for at samarbeidet skal kunne videreutvikles og bedres?
15. Er det noe vi ikke har spurt om som du tenker er viktig i denne sammenheng?

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vurdering av behandling av personopplysninger

05.01.2023

Referansenummer

319700

Vurderingstype

Standard

Dato

05.01.2023

Prosjekttittel

Masteroppgave i endringsledelse: Leders betydning for vellykket tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykisk helse for barn og unge

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

Prosjektansvarlig

Jens Kaae Fisker

Student

Cecilie Helland Østerhus / Monica Rasmussen Cummins

Prosjektperiode

02.01.2023 - 15.06.2023

Kategorier personopplysninger

- Almennelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.08.2023

Kommentar**OM VURDERINGEN**

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av

personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør,

skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 4: Tabell 1 – Utdrag av oversikt over koding

Kode	Kategori	Spørsmål	Utdrag fra svar
F1: F 1: <i>Hvordan organiseres og ledes tverrfaglig samarbeid mellom barnevern og psykiske helsetjenester for sårbare barn og unge?</i>	Systemnivå	Kjenner du til hvilke formelle føringer og rutiner som gjelder for samarbeid mellom psykiske helsetjenester og barnevern i din kommune?	<p><i>L1: «..vi er jo organisert i oppvekst... så det er jo der jeg treffer X (leder i barnevernet)..overordnet samarbeid, vi har ikke annet samarbeid» «så deltok jeg jevnlig på møter med psykisk helsetjenesten og barnevernet. Så det er på en måte der vi har et samarbeid... hva skulle til psykisk helsetjeneste og hva skulle til barnevern..»</i></p> <p><i>M5: «...men det er på ledernivå de treffes. Jeg vet ikke helt hvor ofte eller helt hva de gjør»</i></p> <p><i>M2: «Jeg vet de har noen treffpunkt ... Altså sånn... vi ser ikke... på ledernivå altså. Men vi ser ikke... opplever ikke at vi som kontaktpersoner ser så mye av det, på en måte, eller får så mye informasjon om det».</i></p>
	Sak-til-sak nivå	Hvilke uformelle føringer og rutiner opplever du finnes i samarbeidet mellom psykiske helsetjenester og samarbeid i din kommune?	<p><i>L 1: «..jeg som leder prøver jo systematisk å invitere inn våre samarbeidspartnere på våre personalmøter.»</i></p> <p><i>L 3: «..nå hadde vi nettopp.. sånn halv fagdag.. vi.. i lag med den avdelinga i barnevernet som har med mottak undersøkelse og oppfølging..hvor vi jobbet..med å forstå hverandre sine tjenester, og dette her med hvordan vi skal samarbeide»</i></p> <p><i>L5: "Men vi har ikke noe fast struktur på det, men vi har invitert inn de teamene på vårt teammøte, men der har vi... ubrukt potensiale på å knytte oss tettere sammen."</i></p>