



Handelshøyskolen BI

MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	31-10-2022 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	05-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10059 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Anita Alice Jensen, Ann-Karin Skaufel Hindbjørgmo

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Fra silotenkning til samhandling for fellesskapet		
Navn på veileder *:	Tor Bang		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	1
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Fra silotenkning til samhandling for
fellesskapet -

EMM 2022H - Consulting

Innleveringsdato:
05.06.2023

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	III
1 INNLEDNING	1
1.1 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING OG HYPOTESE	2
1.2 HJELPEHYPOTESER	4
2 TEORI OG EMPIRI	4
2.1 FENOMENET SILOTENKNING	4
2.1.1 PRESENTASJON AV TEORETISK MODELL KNYTTET TIL RELASJONELL KOORDINERING	5
2.2 SAMHANDLINGSBEGREPET	7
2.2.1 SOSIAL IDENTITETSTEORI OG SELVKATEGORISERENDE TEORI	9
2.3 RELASJONSBEGREPET	11
2.3.1 RELASJONELL KAPASITET	11
2.3.2 RELASJONELL KOORDINERING	12
2.4 KOMMUNIKASJONSBEGREPET	13
2.5 TJENESTETILBUD OG POLITISK PÅVIRKNINGSKRAFT	14
3 METODE	16
3.1 METODISK UTGANGSPUNKT	16
3.2 DESIGN AV UNDERSØKELSEN	17
3.3 UTVALG AV INFORMANTER	19
3.4 GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLING	20
3.4.1 INTERVJUGUIDEN	20
3.4.2 INTERVJUSITUASJONEN	21
3.5 DATAANALYSE	22
3.6 TROVERDIGHET, PÅLITELIGHET OG OVERFØRBARHET	23
4 FUNN OG TESTING AV HYPOTESER	24
4.1 RESULTATER OG TOLKNING	24
HYPOTESE 1: GODT SAMARBEID I LEDERGRUPPA REDUSERER KOSTNADER UTEN AT TJENESTETILBUDET BLIR DÅRLIGERE	24
4.1.1 DELKONKLUSJON	26
HYPOTESE 2: STERKE FAGSPESIFIKKE MILJØ OPPRETTHOLDER SILOTENKNING	26
4.1.2 DELKONKLUSJON	28

HYPOTESE 3: GOD KVALITET PÅ KOMMUNIKASJON INNAD I LEDERGRUPPA REDUSERER	
SILOTENKNING	28
4.1.3 DELKONKLUSJON	30
HYPOTESE 4: GODE RELASJONER I LEDERGRUPPA FØRER TIL MER SAMHANDLING.....	30
4.1.4 DELKONKLUSJON	32
HYPOTESE 5: GODE SYSTEMER PÅ TVERRFAGLIG SAMHANDLING I LEDERGRUPPA FØRER TIL ET	
GODT TJENESTETILBUD TIL SÅRBARE BARN, UNGE OG FAMILIER.....	32
4.1.5 DELKONKLUSJON	35
HYPOTESE 6: SILOTENKNING I LEDERGRUPPA SVEKKER TJENESTEOMRÅDETS POLITISKE	
PÅVIRKNINGSKRAFT.....	35
4.1.6 DELKONKLUSJON	37
HYPOTESE 7: SILOTENKNING FØRER TIL ET SVEKKET TILBUD FOR SÅRBARE BARN, UNGE OG	
FAMILIER.....	37
4.1.7 DELKONKLUSJON	39
5 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	39
5.1 RESULTATER AV UNDERSØKELSEN.....	39
5.2 ANBEFALING OM VIDERE UTVIKLINGSARBEID.....	41
5.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	41
6 LITTERATURLISTE	42
VEDLEGG	43

SAMMENDRAG

Dette er en prosjektoppgave i studieprogrammet *Consulting* ved Handelshøyskolen BI.

Vi ønsket å belyse fenomenet silotenkning innenfor egen organisasjon. Vi har tatt utgangspunkt i problemstillingen: *Vil mindre silotenkning i ledergruppa i oppvekst og kultur optimalisere arbeidet for sårbare barn og unge?* For å belyse problemstillingen har vi sett nærmere på forskning, litteratur og fagfelleverderte artikler sier om fenomenet silotenkning. Vi tok teoretisk utgangspunkt i Jody Hoffer Gittells teori om relasjonell koordinering mellom profesjonelle aktører, supplert med teori fra pensum. Hensikten har vært å belyse kvaliteten på kommunikasjon og relasjonen mellom deltakerne i ledergruppa. Dette ledet oss til vår hovedhypotese:

Silotenkning innad i ledergruppa i oppvekst og kultur svekker samhandlingen og tjenestetilbudet til sårbare barn, unge og familier.

Framgangsmåten av vår hypotesetesting har blitt beskrevet i metodedelen. Gjennom hypotetisk-deduktiv metode har hypotesesettet blitt utøvd mot empiri samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer før de har blitt analysert og drøftet. I oppsummeringen har vi konkludert med å finne støtte for at silotenkning innad i ledergruppa svekker samhandling og et samlet tjenestetilbud til sårbare barn, unge og familier.

Det at problemer ikke løses i fellesskap, men mer tilfeldig mellom enkeltpersoner i ledergruppa, kan medføre at tiltak og hjelp kan bli mer kostbar økonomisk. Det at enkelte løser problemer “over dørstokken” og ikke i fellesskap, kan være opprettholdende faktor for silotenkning innenfor de ulike fagområdene. Relasjoner er til dels gode, samtidig som det avdekkes svakheter i samarbeidet, noe som kan hemme relasjonsbygginga mellom deltakerne i ledergruppa som helhet.

Undersøkelsen viste at ledergruppas deltakere ikke kjenner godt til hverandres arbeid. Til slutt i oppsummeringen har vi tillatt oss å komme med noen forslag og anbefalinger til videre arbeid i ledergruppa.

1 INNLEDNING

Offentlig sektor skal sørge for felles oppgaver og forvalte felles verdier i samfunnet. Kommunale tjenester er en del av offentlig sektor. Kommunen består av mange ulike tjenesteområder som igjen består av mange fagområder. Denne oppgaven har tatt sikte på å utforske kommunikasjonen og relasjoner mellom deltakerne i ledergruppa i egen organisasjon sett i lys av samfunnsutvikling og de mange nasjonale krav som stilles til forebygging, håndtering og oppfølging av sårbare barn, unge og deres familier.

Kommunens tjenesteområde har et godt rennomme på landsbasis for sitt brede og gode tjenestetilbud, og er en «smeltedigel» for familier fra nærliggende småsteder og bygder med behov for vårt tjenestetilbud. Vi forvalter samtlige tjenester overfor barn, unge og familier gjennom våre barnehager, grunnskoler, helsetjenester, barneverntjenester, tiltakstjenester og pedagogisk psykologisk tjeneste. Tjenestene står i dag overfor komplekse oppgaver som skal løses rundt barn, unge og familier. Med stadige krav om ressurseffektive løsninger og tjenestetilbud finner vi det interessant å belyse hvordan vi som organisasjon mestrer å samhandle for å løse våre oppgaver. Vi som organisasjon og premissleverandør av tjenester til sårbare barn, unge og familier må erkjenne utfordringsbildet og starte med å se på oss selv, innenfor eget tjenesteområdet.

Samfunnsutviklingen går i dag i negativ retning. Det er et økende omfang av barn, unge og deres familier som har behov for sammensatte tjenester. Vi som arbeider innenfor oppvekst og kultur, må være i stand til endring. Vi har en oppfatning av at silotenkning kan være en utfordring for videre utvikling av fellesskapet, noe som kan hemme samhandlingen og innsatsen overfor de som trenger det. Selv om vi på mange områder er en foregangskommune, ser vi at vi har et forbedringspotensial. Det foreligger en oppfatning av at silotenkning vanskeliggjør og er en hemmer for et mer helhetlig tjenestetilbud. Fenomenet er en utfordring, i mer eller mindre grad i ledergruppa, mellom ansatte innenfor fagområdene og på tvers av tjenesteområder i kommunen.

Hensikten med oppgaven er å gjøre egen organisasjon bedre rustet til å samarbeide internt slik at sårbare barn, unge og deres familier kan få et enda bedre

helhetlig tilbud fra et samlet tjenesteområde. Sårbare barn, unge og familier er de som trenger noe ekstra, enten for kortere eller lengre periode i sine liv. Hvordan tjenestetilbudet virker inn på deres utvikling og videre muligheter for et godt, framtidig liv, er viktig – ikke bare for de, men også for samfunnet.

Sentrale læringsmål i studieprogrammet *Consulting* er å utvikle evnene til å gi faglige råd i spesifikke kontekster. Vi vil derfor belyse ulike strategiske valg som kan bidra og være nyttige i samarbeidet. Denne prosjektoppgave oppleves derfor som en ekstra viktig undersøkelse for oss, som vi håper kan bidra og inspirere ledergruppa til å utvikle organisasjonen i en retning som kan redusere silotenkning og fremme en mer helhetlig samhandlingskultur. Det er også mulig at andre organisasjoner som opplever silotenkning kan finne oppgaven nyttig.

«We must be the change we wish to see in the world.»

Mahatma Gandhi

1.1 Presentasjon av problemstilling og hypotese

Gjennom flere år har våre fagmiljø innenfor tjenesteområdet oppvekst og kultur i egen kommune samarbeidet for å styrke det tverrfaglige samarbeidet rundt barn, ungdom og foreldre. Kommunen har utviklet mange gode tiltak for å bygge et godt lag rundt barnet, slik at forebygging og tidlig innsats er mulig. Vi er av den oppfatning at silotenkning internt i organisasjonen er med på å redusere den samhandling og utviklingsarbeid som er nødvendig for å skape et godt lag.

Vi mener at denne silotenkningen er hemmende for å kunne være det gode laget rundt barn, unge og familier som vi som kommune både har rykte på oss for å være, og den ambisjonen og intensjonen vi ønsker å ha. Vi vil derfor undersøke om vår bekymring for silotenkningen er reell og hvordan den eventuelt kan påvirke samhandlingen.

Vi har valgt å avgrense vår undersøkelse til ledergruppa på tjenesteområdet oppvekst og kultur. Forhåpentligvis kan undersøkelsen bidra til inspirasjon for det videre strategiske arbeidet for samhandling og mot et mer helhetlig tjenestetilbud.

I arbeidet med å lage gode strategier for et mer helhetlig og gode samordnede tjenester for sårbare barn, ungdommer og foreldre er det viktig å se på hvilke komplekse utfordringer som fører til silotenkning og hvordan dette kan påvirke samhandlingen. Vi har valgt å undersøke hvordan både kommunikasjon og de relasjonelle aspektene foregår i ledergruppen.

Ut fra vår hypotese om silotenkning som ikke optimaliserer samarbeidet benytter vi teori om relasjonell koordinering utarbeidet av Jody H. Gittel. I tillegg perspektiver knyttet til sosial identitetsteori og selvkategoriseringsteori fra boka *The New Psychology of Leadership* skrevet av S. Alexander Haslam, Stephen D. Reicher og Michael J. Platow. Dette leder oss til følgende problemstilling: «*Vil mindre silotenkning i ledergruppa i oppvekst og kultur optimalisere arbeidet for sårbare barn og unge?*»

Vi mener det er viktig å forske på silotenkning og på hvilke måter dette kan påvirke samhandling i organisasjoner, som er avhengig av å arbeide tett sammen for å løse komplekse utfordringer. Det offentlige Norge, her i vår kommune, står overfor et stort omfang av komplekse oppgaver og problemstillinger som skal løses. Tjenestetilbudet til innbyggere skal løses innenfor gjeldene lovverk, forskrifter og retningslinjer i samspill med politiske og administrative prosesser der de økonomiske føringene gis gjennom rammer og strategiske valg i budsjettprosesser. I vår organisasjon vil det strategiske arbeidet som gjennomføres i ledergruppa påvirkes i særs grad av hvordan de kommuniserer med hverandre og hvilke relasjoner de har til hverandre. Dette vil påvirke dynamikken i ledergruppa og hvordan de ansatte i vår organisasjon finner løsninger på komplekse oppgaver som skal gis til sårbare barn, ungdom og foreldre. Måten de velger å løse dette på vil ha stor innvirkning på innbyggernes oppvekstvilkår og deres folkehelse.

Vår hovedhypotese er som følger:

Silotenkning innad i ledergruppa i oppvekst og kultur svekker samhandlingen og tjenestetilbudet til sårbare barn, unge og familier.

1.2 Hjelpesynteser

For å belyse vår hypotese har vi vurdert det som nødvendig å benytte hjelpesynteser (H1-H7), som senere vil kunne hjelpe oss i arbeidet med å konkludere hovedhypotesen:

- H1: Godt samarbeid i ledergruppa reduserer kostnader uten at tjenestetilbudet blir dårligere
- H2: Sterke fagspesifikke miljø opprettholder silotenkning
- H3: God kvalitet på kommunikasjonen innad i ledergruppa reduserer silotenkning
- H4: Gode relasjoner i ledergruppa fører til mer samhandling
- H5: Gode systemer på tverrfaglig samhandling i ledergruppa fører til et godt tjenestetilbud til sårbare barn, unge og familier
- H6: Silotenkning i ledergruppa svekker tjenesteområdet politiske påvirkningskraft
- H7: Silotenkning fører til et svekket tilbud for sårbare barn, unge og familier

2 TEORI OG EMPIRI

2.1 Fenomenet silotenkning

Fenomenet silotenkning er ikke et ukjent fenomen i organisasjoner som innehar flere fagspesifikke miljøer og som har til felles at de skal løse oppgaver ved bruk av sin kunnskap og kompetanse. Silotenkning oppleves av organisasjoner som en hindring som gjør at oppgavene løses på en slik måte at det oppstår en usikkerhet omkring om en har valgt løsninger som er til det beste for den som skal motta en tjeneste eller om organisasjonen klarer å nyttiggjøre seg den flerfaglige

kompetansen på en slik måte at ressursene utnyttes på en formålstjenlig måte. Løser vi oppgavene på en slik måte at tilbudet ikke får den effekten vi ønsker? Kan vi redusere både økonomiske kostnader og menneskelig lidelse ved å samhandle bedre på tvers av fagmiljøer? Kan vår organisasjon gi et bedre tjenestetilbud ved å redusere silotenkningen?

Vi har tillatt oss å sitere Ph.d stipendiat Daniel Massie som skriver doktorgrad om hvordan løse komplekse og sammensatte utfordringer på tvers av fagfelt. Massie har vært til inspirasjon for at vi valgte å gjennomføre vår undersøkelse og belyse fenomenet silotenkning i vår ledergruppe: «*Siloene oppstår på bakgrunn av arbeidsdeling og faglig spesialisering. Da ender vi fort opp med delmål, lokale intensiver, verdier, normer, virkelighetsforståelse og et stamme-språk som ingen fra utsiden forstår. Det utvikles egne faglige logikker som kan skape utfordringer for tverrfaglig samhandling.*» (<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/02/god-samhandling-er-eterspurt--hvordan-fa-det-til-i-praksis/>)

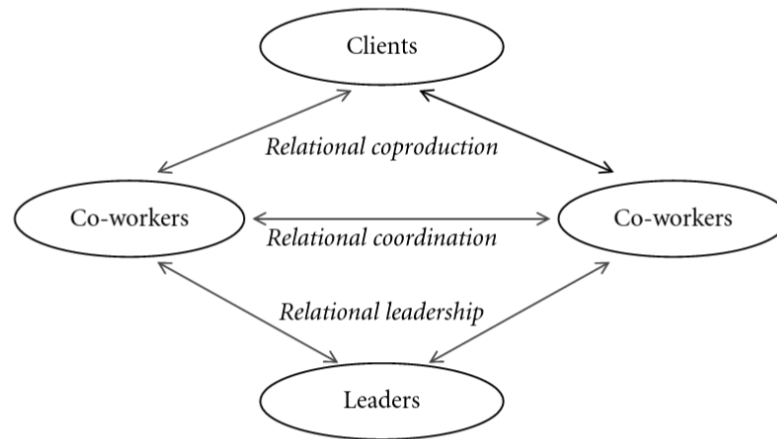
2.1.1 Presentasjon av teoretisk modell knyttet til relasjonell koordinering

Jody Hoffer Gittell har utviklet en teori basert på relasjonell koordinasjon mellom profesjonelle aktører i en tverrfaglig sammenheng. Denne teorien er utgangspunktet for utviklingen av vår intervjuguide som vi har benyttet for å undersøke fenomenet i organisasjonens ledergruppe.

Kommunikasjon og relasjon er to faktorer som vi har belyst for å kunne ha bakgrunn for å analysere vår hovedhypotese. Gittell skriver følgende i sin bok «Transforming relationships for high performance – The power of relational coordination» om sin forskning, bakgrunnen for hennes teori og hvordan organisasjoner kan endre seg for å være i bedre stand til å samarbeide på tvers. «Relationships among large numbers of people are therefore difficult to change in an intentional way, and even more difficult to *sustain* in an intentional way.» (Jody H. Gittell, 2016:9)

Endring for å fremme samhandling og bygge ned fenomenet silotenkning i organisasjoner påvirkes av tre typer tilnærminger. Hvordan fungerer

samhandlingen mellom klienter, her; brukere, og kolleger? Hvordan ivaretas koordineringen i den tverrfaglige samhandlingen mellom kolleger/avdelinger? Og sist, men vesentlig; hvordan utøves ledelse i organisasjonen? Gittell har sammenfattet dette i følgende modell:



Figur 1. The relational Model of Organizational Change

Relational interventions are needed to disrupt and transform existing relationships patterns. These relational interventions are best carried out along with work process interventions, using methods such as quality improvement or lean to ensure that the newly formed relationship patterns are embedded in the work itself, not disconnected from it. Finally, structural interventions are needed to support and sustain these new relationship patterns over time by embedding them in new roles, replacing the traditional bureaucratic structures that serve to undermine them. Together, these interventions support high levels of relational coordination, coproduction, and leadership (Jody H. Gittell 2016:9).

Gittell har gjennom sine undersøkelser funnet følgende 5 hindringer som organisasjoner må konfrontere når de skal fremme samhandling og bygge ned sine siloer.

In sum, I have seen five obstacles that organizations must confront when building relational coordination, coproduction, and leadership.

1. Workers who don't engage in teamwork with their colleagues in other functions or with their customers because it threatens their power or sense of identity
2. Clients who don't engage in teamwork with workers because it requires them to take greater accountability for outcomes, and to play a more active role
3. Leaders who don't support teamwork among their workers and don't collaborate with their workers because it threatens their power or sense of identity
4. Change agents who don't engage teamwork with each other because it threatens their power of identity
5. Organizational structures that reinforce all of these silos

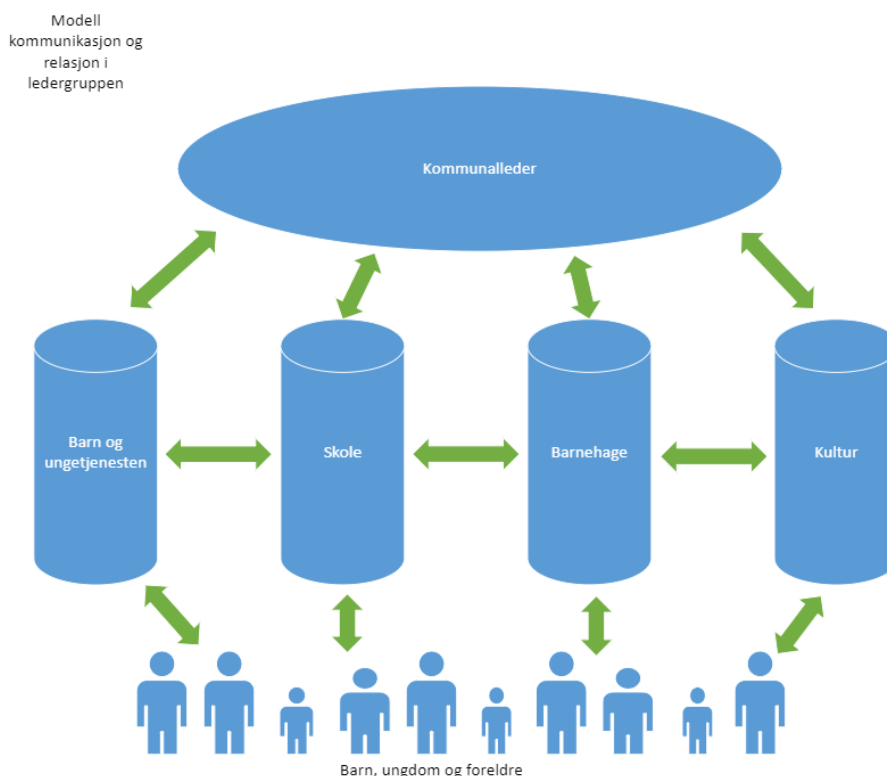
(Jody H. Gittel 2016:11)

2.2 Samhandlingsbegrepet

For å kunne tilnærme oss vår organisasjon har vi også valgt å se ytterligere på teorier knyttet til sosial identitet og selv kategorisering for å belyse fenomenet silotenkning og hvordan det kan påvirke *samhandling*. Dette er også noe Gittel viser til i sin forskning. Ut fra dette vil vi kunne gjøre en analyse på hvordan den relasjonelle kapasitet i ledergruppa er i dag og vi vil benytte teorigrunnet i denne.

I og med at vår undersøkelse er rettet mot profesjonelle aktører som skal samarbeide tverrfaglig vil vi først gi en definisjon på hva vi mener med tverrfaglig samarbeid i vår organisasjon. I vår organisasjon, oppvekst og kultur, utføres oppgaver og tjenester knyttet til alle barn, unge og familier gjennom kultur- og fritidstilbud, helsestasjon, skolehelsetjeneste, barnehager, grunnskoler, pedagogisk psykologisk tjeneste, barneverntjeneste og en tiltakstjeneste. Dette er fagspesifikke kunnskapsmiljøer som hver yter en faglig kompetanse ut fra utdanning og erfaring innenfor et fagområde. Fenomenet silotenkning oppstår nettopp i slike kunnskapsmiljøer. Strukturen i organisasjonen kan også være opprettholdende faktor, da ikke alle i ledergruppa er på samme nivå i organisasjonen, men er fordelt på henholdsvis kommune- og tjenestenivå. Samtidig utfordrer nasjonale og lokale føringer til en mer helhetlig struktur for å

bedre imøtekomme målgruppens behov og redusere kostnader. Ledergruppa i oppvekst og kultur innehar representanter for fagområdene som skal kommunisere og inneha en relasjon til hverandre. Dette kan visualiseres på følgende måte: pilene representerer kommunikasjonslinjene og siloene er de fagspesifikke områdene som må samarbeide. Skole og barnehage inkludert kommunalleder representerer kommunenivå. Barn- og ungetjenesten og kultur representerer tjenestenivå.



Figur 2. Kommunikasjon og relasjon i ledergruppen oppvekst og kultur. Fri visualisering utfra Jody H. Gittell om relasjonell koordinasjon.

Det finnes flere definisjoner på tverrfaglig samarbeid. Når det gjelder tverrfaglig samarbeid møter en ofte på andre begrep, som eksempelvis tverretatlig og tverrsektorielt samarbeid.

Vi har valgt å vise til Helsedirektoratets veileder for oppfølging av personer med store og sammensatte behov, da vi opplever at den er dekkende for det arbeidet som pågår i vår organisasjon.

Tverrfaglig samarbeid er en metodikk for strukturert samarbeid mellom personell med ulike fagbakgrunn. Flerfaglighet er dermed en forutsetning for tverrfaglig samarbeid. Den enkelte fagperson har ansvaret for sin tjenesteyting og må være trygg og kompetent i sin fagrolle. Den faglige merverdien ligger i interaksjonen mellom de ulike faglige perspektivene

<https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/oppfolging-av-personer-med-store-og-sammensatte-behov/strukturert-oppfolging-gjennom-tverrfaglige-team/tverrfaglig-samarbeid-som-grunnleggende-metodikk-i-oppfolging-av-personer-med-behov-for-omfattende-tjenester>)

Selv om de ulike lederne kommuniserer og har en relasjon til hverandre vil nettopp deres siloer og uttalt silotankegang erfaringsmessig være en utfordring for de som skal motta tjenester fra en eller flere av fagområdene. Mangelfull helhetstankegang kan føre til at eksempelvis målgruppen det skal kommuniseres ut til, vil motta ulike svar. Her kan kommunalleder være en pådriver for å jobbe med kommunikasjon. Det å kjenne til hverandres fagområder vil være vesentlig for den videre utviklingen. Dersom vi skal forsøke å se det fra målgruppens perspektiv og opplevelse, vil risikoen for mangelfull og svikt i oppfølgingen være en risiko dersom kvalitet på kommunikasjon og relasjon ikke er gode nok, samt at strukturen for samhandlingen ikke fremmer god kommunikasjon og relasjon for et bedre tjenestetilbud.

Spesielt er det ut fra vår erfaring kritiske faktorer når tjenesteområdet står overfor komplekse utfordringer som oppstår når barn, ungdom og deres familier har behov for tjenester utover det ordinære. Det å bygge fellesskap i ledergruppa og helhetstankegang for de sårbare gruppene, vil ut fra vår erfaring føre til et godt tjenestetilbud for alle.

2.2.1 Sosial identitetsteori og selvkategoriserende teori

I boka *The New Psychology of Leadership* refereres det til Henri Tajfel og John Turner, to europeiske forskere som har beskrevet følgende definisjon på sosialidentitetsteori i 1979:

«Social identity refers to individuals` sense of Internalized group membership. It is a sense of self associated with an awareness that one belongs to a particular social group and that this group membership is important and meaningful.»

(Haslam, Reicher&Platow, 2020:45)

Ledergruppas samhold og hvordan deltakernes relasjonelle kapasitet, vil ut fra selvkategoriseringsteorien lede ut til hvordan den enkelte deltaker opplever seg selv. Det er en psykologisk prosess fra hvordan den enkelte deltaker opplever seg selv og fram til hvordan de opplever seg i gruppen og gruppens opplevelse av at de sammen utgjør et "vi". Hvordan denne prosessen skjer fra opplevelse av egen identitet i gruppen til opplevelse av at gruppen har et fellesskap som de sammen deler og gir følelsen av et "vi". Det handler ikke lenger om meg, men om oss. Det å eksempelvis inneha en sterk sosial identitet i ledergruppa vil kunne være et fortrinn for å bygge opp "vi" følelsen. Dette kan styrke fellesskapet og forplante seg i resten av organisasjonen.

Hvordan relasjonene innad i ledergruppa oppleves som støttende og problemløsende vil i stor grad være koblet mot hvordan gruppens sosiale identitet har utviklet seg til å bli selvkategoriserende. Det handler i dette tilfellet om at hver leder i utgangspunktet innehar sin personlige identitet, som leder og som deltaker i ledergruppa. Selvkategoriseringsteori handler om den psykologiske prosessen fra den enkelte deltaker i ledergruppas personlig identitet og fram til opplevelsen av at ledergruppa innehar et fellesskap beskrevet gjennom sosiale identitetsteori. Hvordan dette fellesskapet er bygget handler om flere prosesser. Konteksten fellesskapet oppstår i har relevans (Haslam et. al., 2020:61).

I følge Tajfel og Turner skapes fellesskap gjennom gruppedynamikk og sosial selvkategorisering. Ledergruppas opplevelse av fellesskapet vil definere om gruppen kvalifiserer for inn-gruppe eller ut-gruppe. Det betyr at fellesskapet er blitt sterkere enn påvirkning utenfra. «The ongoing and dynamic relationship between sosial reality, prototypicality, and leadership.» (Haslam et. al., 2020:67)

2.3 Relasjonsbegrepet

Gjennom vår undersøkelse har vi forsøkt å måle kvaliteten på relasjonene mellom deltakerne i ledergruppa. Det å forstå relasjonsbegrepet har vi valgt å avgrense til å handle om relasjoner mellom profesjonelle aktører i ledergruppa. For å forklare relasjonsbegrepet i denne konteksten er det nødvendig å se det i sammenheng med forklaringene fra sosial identitetsteori og selvkategoriseringsteori. Nyere forskning har vist at lederskap basert på sosial identitetsteori kan være nyttig.

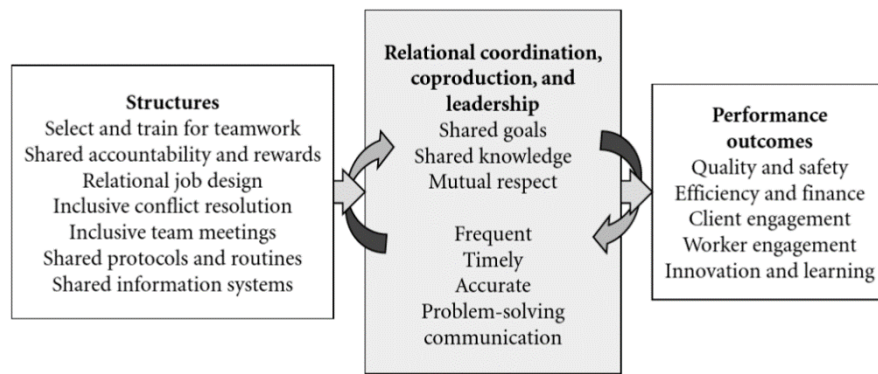
Eva M. Bracht m.fl. har publisert en artikkel i 2020 som ble fagfellevurdert, godkjent og publisert i 2022. Forskningen viser at lederskap basert på sosial identitetsteori utgjør en signifikant forskjell når organisasjoner har behov for å fremme endring og innovasjon (Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior in organizations. Applied psychology IAAP 2 February 2022).

2.3.1 Relasjonell kapasitet

Relasjonell kapasitet handler om hvordan deltakerne i ledergruppa er i stand til å samarbeide og samhandle for å løse komplekse oppgaver. Kapasiteten vises gjennom hvor godt de kjenner til hverandres arbeidsfelt, hvordan de kommuniserer med hverandre både i formelle og uformelle møter, samt hvordan de støtter hverandre gjennom utfordringer.

Forskningen til Gittell har vist at det å samarbeide på tvers og bryte ned siloer vil føre til et bedre tjenestetilbud for målgruppen. Forskningen har vært gjennomført i ulike organisasjoner der samhandling er en vesentlig faktor for både god kvalitet i tjenesten, effektivitet, bedre trivsel i arbeidsmiljøet og bedre flyt i arbeidsprosesser.

Participants can be selected and trained for teamwork or “relational competence”- the capacity to develop shared goals, shared knowledge, and mutual respect. Relational competence involves skills like perspective taking and empathy that are rooted in personal traits but can also be learned (Jody H. Gittell 2016:63)

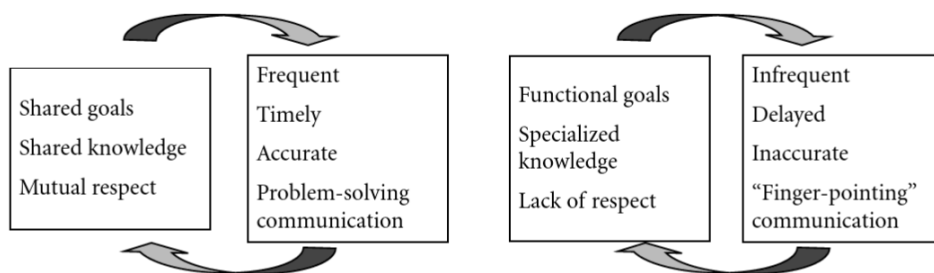


Figur 3. Modell for relasjonell kapasitet i organisasjoner

2.3.2 Relasjonell koordinering

Relational coordination is straightforward. It is simply coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge, and mutual respect. Together, these relational dimensions foster communication that is sufficiently frequent, timely, accurate, and focused on problem solving rather than blaming. Knowing what others contribute to the overall process enables participants to communicate in a way that is conscious of who needs to know what, why, and with what degree of urgency. Shared goals increase participants' motivation to engage in high-quality communication and the likelihood that they will resort to problem-solving communication rather than blaming when problems arise or new information emerges. Mutual respect increases the likelihood that participants will be receptive to input from their colleagues in other functions, irrespective of their relative status (Jody H. Gittell 2016, s.13-14)

Oppsummert i følgende modell som viser syv dimensjoner av relasjonell koordinering og hvordan de ulike elementene forsterker hverandre:



Figur 4. Jody H. Gittell, the seven dimensions of relational coordination

2.4 Kommunikasjonsbegrepet

Kommunikasjon er grunnleggende i menneskets utvikling og som det ble framhevet på forelesning under vårt studium så er all atferd kommunikasjon. Å ikke ha en atferd er umulig. Konsekvensen er at man kan ikke ikke kommunisere med menneskene du har rundt deg. *«Activity or inactivity, words or silence all have message value: they influence others and these others, in turn, cannot not respond to these communications and are thus themselves communicating.»*

(Watzlawick, Bavelas and Jackson 2014:30)

I organisasjoner generelt så vel som i vår organisasjon foregår det flere måter å kommunisere på. Kommunikasjon skjer både i uformelle og formelle sammenhenger. De uformelle kommunikasjonsformene i vår organisasjon kan være «pausesnakk» der man deler stort og smått av sine egne liv, betraktninger av nyhetsbildet eller type «smalltalks». Gjennom de uformelle menneskemøtene i en organisasjon vil det naturlig oppstå konstellasjoner som kan medføre at informasjon og strategiske prosesser blir påvirket. *«It is at once apparent that many systems of relationships, either between individuals of groups of individuals, contain a tendency towards progressive change»* (Watzlawick, Bavelas and Jackson 2014:49).

Det er ikke nødvendigvis slik at uformelle kommunikasjonsformer ikke innehar elementer av makt og påvirkning. De psykologiske effektene som oppstår i kommunikasjonen, vil kunne påvirke både strategiske valg og organisasjonens kultur. Hvordan de formelle møtene i eks. Ledergruppa påvirkes vil være avhengig av kvalitet på kommunikasjonen og hvordan relasjonen mellom

deltakerne i ledergruppa oppleves av den enkelte. Har de en gruppeidentitet der de er et “vi”? Følger gruppens deltakere leder og støtter oppunder felles mål og strategiske valg? Hvilken atferd har deltakerne dersom de opplever påvirkning utenfor gruppen? Vil de være tro mot fellesskapet i ledergruppa? Dette er elementer i kommunikasjon som vil kunne påvirke samhandlingen og den relasjonelle kapasiteten i ledergruppa. Videre vil det kunne virke inn på måloppnåelse og strategiske valg. For å belyse elementene som vi mener er viktige for å teste vår hypotese vil det være behov for å ha med et teoretisk grunnlag som kan øke både forståelsen av hvorfor det kan være utfordringer med samarbeid og samhandling, samt hvorfor det kan oppleves som at ledergruppa opererer i siloer.

2.5 Tjenestetilbud og politisk påvirkningskraft

Hvor sterk organisasjonens kultur for samhandling er eller utvikler seg, vil utfra teorien være avhengig av ledergruppas sosiale identitet og om de klarer å bygge fellesskap som er sterkere enn de individuelle prestasjonene. Kontinuitet og stabilitet, gjentakende mønster i relasjon og kommunikasjon, ledelse som har fokus på felles mål, anerkjennelse og trygge relasjoner vil kunne øke samhandling og redusere silotenkning. Det å bygge et sterkt fellesskap i ledergruppa vil kunne medføre en sterkere politisk påvirkningskraft fordi saker og agenda vil være munnet utfra en helhetlig strategi. Hvordan ledelse kan fremme fellesskapet i en gruppe har Haslam, Reischer og Platow skrevet om:

As a result, to be effective, leaders and followers need to be bound together by both being part of a common “we”. Moreover, leaders gain their status and their influence over others by being able to represent what this “we-ness” consists of, and they are also constrained in what they can do by the meaning of this “we-ness” (Haslam et al., 2020:45).

If group processes are determined by personal liking and attraction, then people should obviously prefer to give points to someone they like but who is in a meaningless out-group than to someone they dislike but who is in a meaningless in-group (Haslam et al., 2020:55).

Det å skape fellesskapet og vi-følelsen vil kunne føre til at ledergruppas påvirkningskraft overfor andre, og i denne konteksten politikere, øke mulighetene for å kunne påvirke strategiske beslutninger. Fokus på å utvikle en sterk sosial identitet i ledergruppa vil kunne føre til økt makt og påvirkningskraft.

«The short answer is that those who have power are in a position to remake the sosial world and not just act in a world made by others.»

(Haslam et al., 2020:56.)

Dette vil kunne medføre at organisasjonen kan bli mindre sårbar fordi ledergruppas sterke fellesskap vil øke muligheten for å påvirke viktige politiske beslutninger og hvilke ressurser de da kan ha tilgjengelig. Det å skape god samhandling og tverrfaglige løsninger kan gjøre ledergruppa sterkere og øke vi-følelsen. God kvalitet på kommunikasjon og relasjon mellom deltakerne vil kunne føre til et mer helhetlig tjenestetilbud. Dette vil være i tråd med nasjonale føringer. Vesentlig her er å trekke fram Stortingsmelding 6 “Tett på - tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO.”

Dersom vi tar hensyn til behovet for felles mål, anerkjennelse og relasjonell kapasitet ser vi her fra utdrag fra meldingen hvor dette også vektlegges:

Forventningspunktene som er rettet mot kommuner og fylkeskommuner, innebærer dermed i seg selv ingen nye rettslige forpliktelser. Nøkkelord for innholdet i meldingen er:

- kvalitet
- kultur
- kunnskap
- kompetanse
- kapasitet

Det er et overordnet mål å videreutvikle kvaliteten i barnehager og skoler, slik at alle barn og elever får lære, mestre og utvikle seg i inkluderende fellesskap. Bedre kvalitet på det ordinære tilbudet kan gi mindre behov for særskilte ordninger for enkeltbarn. Samtidig kan bedre kvalitet på den spesialpedagogiske innsatsen sikre at barn og unge får en bedre utvikling

og lærer mer. Skal kvaliteten bli bedre, er kultur, kunnskap, kompetanse og kapasitet sentrale faktorer.

[\(https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20192020/id2677025/\)](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20192020/id2677025/)

Det å jobbe mot et felles mål der sårbare barn, unge og familier skal ha et godt tjenestetilbud kan ut fra teorien gjøres ved at en bygger opp et fellesskap i organisasjonen som fører til et godt tilbud for alle barn, unge og foreldre. Det snakkes om å bygge et «sterkt lag rundt barnet» for å få dette til. Dette betyr at ledergruppa må holde fokus på å bygge en sterk sosial identitet, fellesskap og dermed øke deres relasjonelle kapasitet for å bygge ned siloene og innføre mer helhetstenkning.

3 METODE

3.1 Metodisk utgangspunkt

Innenfor programmet Consulting er det lagt føringer for å benytte hypotetisk-deduktiv metode i prosjektoppgaven. Hypotetisk-deduktiv metode betraktes av mange som en modernisering av den vitenskapelige virksomheten ved at den «understreker betydningen av vitenskapelig argumentasjon og grunngivning gjennom kravet om empirisk testing av de påstander eller hypoteser vi kommer med.» (Grenness, 2022:73)

Vi er ute etter å forske på områder som forutsetter mellommenneskelige relasjoner, samt å forstå individets opplevelser og mening bak sine handlinger. Dette er noe Grenness omtaler som «*intensjonale forklaringer*» (2022:79). Vi finner det derfor naturlig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse som er egnet til å få informasjon om det den enkelte tenker og mener. Kvale og Brinkmann sier: «*søker og forstå verden sett fra intervjupersonenes side*» (2015:20). Et sentralt kriterium for kvalitativ metode er «*att beakta och fokusera på öppen, mångtydig empiri.*» (Alvesson och Skjöldberg, 2017:17) Vårt formål er å forstå egenskaper ved fenomener, ikke mengden av dem.

Vi har valgt intervju som metode for datainnsamling. Verbale data som innhentes i kvalitative undersøkelser vil være med på å tilføre undersøkelsen en menneskelig stemme. Vår metode har altså sitt ståsted i det fenomenologiske paradigmet (Grenness, 2022:136).

Vår problemstilling for oppgaven ble presentert i kapittel to. Problemstillingen er utformet som et spørsmål som vi søker svar på i vår forskning. Etter problemstillingen har vi kommet med syv hypoteser formet som påstander, som vi tenker kan være sanne og som kan være svaret på vår problemstilling. En hypotese er en presis påstand om hva vi forventer å finne, men som vi samtidig ikke kan være sikre på om er sanne, og som derfor krever nærmere undersøkelse (Grenness, 2022:34). Påstandene utledes av tidligere forskning, litteratur, styringsdokumenter for organisasjonsfeltet det forskes på, samt egne erfaringer fra feltet. Disse skal testes empirisk og vil således gi noen empiriske konsekvenser når vi legger til grunn resultater fra vår egen undersøkelse. Denne testingen er det deduktive elementet i oppgavens metode og har som mål å avdekke om våre empiriske funn støtter eller motsier hypotesen. Deduksjon tar altså utgangspunkt i teori (Alvesson och Skjöldberg, 2017:14).

Vi har valgt å tilføye et sett av testbare hjelpehypoteser som har som funksjon å belyse vår hypotese ytterlig. Vi kommer nærmere inn på gjennomføring av kvalitativ metode og bruken av hjelpehypotesene i underkapitlet om undersøkelsesprosessen. Den virkelighetsoppfatning vi har av egen organisasjon, våre «ontologiske antakelser», har gitt konsekvenser for hvordan vi har valgt å få kunnskap om virkeligheten, omtalt som «epistemologiske konsekvenser» (Grenness, 2022:133).

3.2 Design av undersøkelsen

Etter avklaring av tematikk for oppgaven med nærmeste leder og i forkant av undersøkelsen, la vi en plan for selve gjennomføringen. Litteratur, artikler og egne praksiserfaringer, observasjoner og egne inntrykk fra organisasjonen gir oss en forforståelse av valgt forskningstematikk. I og med at vi har valgt en kvalitativ

undersøkelsesform, er vi innforstått med at dette er en fleksibel metode der datainnsamling og analyse gjerne skjer parallelt og gir mindre kontroll på svar som innkommer (Grenness, 2022:137-138). Selv om kommunen vår ofte trekkes fram som en foregangskommune når det kommer til forebygging og oppfølging og hva som finnes av tjenestetilbud for barn og unge i kommunen, ser vi at særlig sårbare barn, unge og familier beklageligvis ikke alltid får god nok hjelp når de trenger det eller tidsnok. Dette ønsker vi å gjøre noe med.

I vår undersøkelse presenterer vi i korte trekk teori av Jody Hoffer Gittel som vi forklarte i kapittel tre om relasjonell koordinering. Relasjonell koordinering er der intersubjektiviteten mellom personer som utfører oppgaver står sentralt gjennom å fokusere på samarbeid og koordinasjon mellom ulike faggrupper for å sammen løse felles oppgaver. De to viktigste dimensjoner i Gittells teori om relasjonell koordinering er relasjoner og kommunikasjon mellom involverte parter i tverrfaglige arbeidsprosesser i organisasjonen. Det sentrale analyseverktøyet innenfor teorien har oppstilte kriterier for hvordan måle høy kvalitet, altså hva som skal til før koordineringen av arbeidet fungerer, innenfor de to dimensjoner relasjoner og kommunikasjon. Det er dette analyseverktøyet vi har valgt å ta utgangspunkt i under utarbeidelsen av vår intervjuguide i håp om å finne svar på ledergruppens opplevelse av kvaliteten av relasjons- og kommunikasjonsdimensjonene i egen organisasjon. Med intervjuguiden ønsker vi å undersøke faktorer som kan identifisere organisasjonens silotenking og evne til samhandling. Gjennom analyse av den informasjonen som fremkommer i intervjuene har vi som formål å avdekke om fenomenet silotenkning som ble presentert i kapittel tre kan identifiseres, om hvordan fenomenet i så fall påvirker samarbeidet i egen organisasjon, slik at vi bedre kan løse vårt tilbud for sårbare barn, ungdom og familier i fremtiden.

Ved å undersøke hypoteser i intervjuer oppnås det en viss grad av struktur (Kvale & Brinkmann, 2015:141). Vi har valgt å utarbeide et spørreskjema som visuelt fremstår strukturert bestående av avgrensede spørsmål og svaralternativer innenfor kategoriene relasjonen og kommunikasjonen mellom personer i ledergruppen. I gjennomføringen fungerer rekkefølgen av spørsmål og

svaralternativer som en veiviser for hvilken retning intervjuer skal og hvilken rekkefølge spørsmålene skal komme i, der det samtidig er rom for å snakke ut over spørsmålsformuleringer og stille oppfølgingsspørsmål eller be om eksemplifiseringer og utdypelser. Denne handlingsfriheten er det som kjennetegner semistrukturerte intervjuer (Grenness, 2022:157). Semistrukturerte intervjuer aktiverer også intervjuobjektene i større grad ved at de gis rom for å fortolke egen og andres praksis (Kvale & Brinkmann, 2015:156). Erfaringer underveis i intervjuene vil også gi oss lærdom og grunnlag for å gjøre justeringer i påfølgende intervjuer, som kan bety økt kvalitet på intervjuet (Grenness, 2022:157-158).

3.3 Utvalg av informanter

Kvaliteten på undersøkelsen i kvalitative undersøkelser avhenger i stor grad av kvaliteten på informantene enn i undersøkelser der en gjennomfører undersøkelser på et stort utvalg (Grenness, 2022:158). Da vi tar for oss fenomenet silotenkning og samhandling finner vi det naturlig å ta et strategisk utvalg ved å spisse utvelgelsen til ledergruppa med overordnet ansvar for sine respektive fagområder som er informanter (Grenness, 2022:159). Alle i ledergruppen har alle sine ansatte underordnet dem som forventes å samhandle tett og til barnets beste for å sikre god og tidlig innsats for sårbare barn, unge og deres familier. Da vår undersøkelse tar utgangspunkt også i egne opplevelser og ofte hørte uttalelser blant ansatte i egen virksomhet, støtter det vår begrunnelse for å benytte ledergruppa som informanter.

Vi har i alt fem informanter, hvorav to menn og tre kvinner. To av informantene er mellomledere, mens to i teorien er virksomhetsledere som i praksis er løftet inn i ledergruppa. Leder inngår også i informantgruppen. Samlet har informantene stor kjennskap til og lang erfaring innenfor ulike fagområder i egen organisasjon. De har ulike ansvarsområder, ulik alder, ulik ansiennitet og ulik bakgrunn. Det forventes at alle har felles mål om tett samarbeid, tidlig avdekking og innsats for sårbare barn og unge, samtidig som de skal lede sine faggrupper innenfor egne mandat. Leder er den av informantene med kortest erfaring i organisasjonen. Den

største svakheten ved vårt utvalg av informanter er at de er våre kolleger som vi samarbeider tett med til det daglige.

Forskningsdesignet er avklart med vår nærmeste leder, som er kommunalleder for forskningsfeltet. Kommunalleder har informert ledergruppa om forskningen og bedt ledergruppa stille seg disponibel for intervjuer. Utvalgets størrelse ble vurdert med støtte i teori, avklart med leder og drøftet i tett dialog med veileder.

3.4 Gjennomføring av datainnsamling

3.4.1 Intervjuguiden

Intervjuguiden (vedlegg) er tredelt. Første del består av informasjon om prosjektet, om bakgrunnen for valg av valgt tema, formål med oppgaven, valg av metode, personvern, konfidensialitet og tidsplan. I denne delen blir også intervjuobjektene spurt om ansiennitet i nåværende stilling og i organisasjonen. Andre del består av spørsmål og svaralternativer knyttet til kommunikasjonsdimensjonen mellom personer i ledergruppa. Her får de spørsmål relatert til hyppighet i kommunikasjon, tidspunkt for kommunikasjon, om kommunikasjonen oppleves som presis og om kommunikasjonen oppleves som problemløsende. I tredje del får informantene spørsmål og svaralternativer knyttet til kvaliteten i relasjonen mellom personer i ledergruppa. Spørsmålene i denne delen relateres til opplevelse av å ha felles mål, opplevelse av om øvrige personer i ledergruppa har kunnskaper om den jobben de gjør og om de opplever at de andre i ledergruppa har respekt for det arbeidet de gjør.

Etter ferdigstillelse av intervjuguiden vurderte vi hvorvidt spørsmålene ville kunne måle det vi ønsket at de skulle måle. Vi tok et bevisst valg om å ikke dele spørsmålene med intervjuobjektene i forkant av intervjuene, med begrunnelse i at vi er ute etter så ekte og spontane svar som mulig. Vi opplevde ikke at dette var noe intervjuobjektene opplevde som utfordrende. Informantene hadde fått informasjon om tematikk i innkalling til intervju, i tillegg til at de fikk en forklaring til dette i intervjusituasjonen.

3.4.2 Intervjusituasjonen

Alle informanter fikk formell møteinnkalling til intervju, med kort informasjon om tematikk for samtalen. Vi var tydelige på at all datainnsamling ville behandles anonymt. Ved starten av intervjuene ble samtlige informanter forespurt om det var greit at vi tok lydopptak av intervjuet. Lydopptaket var kun ment som en støtte i tolkning og analysearbeidet og ville slettes etter bruk. Bruk av lydopptak kan bidra til å øke troverdigheten for informantene, samtidig som at det kan legge en demper på åpenhet i intervjusituasjonen. Det at de ikke får se gjennom transkriberingene i etterkant av intervjuet kan i tillegg føre til en usikkerhet hos informantene for at de kanskje kan ha sagt noe dumt eller frykt for at lydopptaket ikke slettes. Samtlige informanter samtykket til lydopptak og ingen ga uttrykk for at de opplevde at det var ukomfortabelt. I etterkant ble intervjuene transkribert, og lydopptak ble slettet etter analysering. Gjennom arbeidet med å gjøre lydfiler om til tekstfiler fikk vi mulighet for å bli ekstra godt kjent med datagrunnlaget og fange opp detaljer i det enkelte svar. Ved å strukturere intervjuene i tekstform blir de bedre egnet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2015:206).

Alle intervju ble gjennomført som individuelle intervju. Ett av intervjuene ble gjennomført på annen lokasjon enn møterom på arbeidsplassen. Alle intervju ble gjennomført i løpet av en ukes tid. Begge forfattere deltok i alle intervjuer. Den ene av oss presenterte første og andre del av intervjuguiden, mens den andre av oss gjennomførte tredje og etter hvert også fjerde del av intervjuguiden. Vi fant det hensiktsmessig å justere intervjuguiden etter første intervjuet ved å legge inn en fjerde intervjudel der intervjuobjektet fikk mulighet til å tilføye, utbrodere eller eksemplifisere ytterlig, eller at vi kunne komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål. Dette ga mer ro i intervjuene, slik at den som ikke intervjuet kunne notere og forberede oppfølgingsspørsmål.

Det at vi ga rom for oppfølgingsspørsmål kan være både en svakhet, men også en styrke. Svakheter for at ikke alle får de samme oppfølgingsspørsmål, styrke for at det gir oss større mulighet til å følge opp mangelfulle svar. Noen av svaralternativene til spørsmålene var formulert som enten-eller-alternativer. Dette kunne oppleves som svart-hvitt og noe utfordrende for intervjuobjektene, samtidig

som det ga stort rom for refleksjon hos den enkelte og var med på å bevisstgjøre deres egne meninger.

Vi opplevde stor grad av tillitt, åpenhet, oppriktighet og vilje til å dele erfaring fra samtlige intervjuobjekter. Deltagernes delvis frie fortelling ga god innsikt i den enkeltes opplevelse av samarbeidet mellom personer i ledergruppen, deres subjektive opplevelse av hvor skoen trykker og noen hadde klare formeningar om hvilke grep det vil være fornuftig å vurdere for å få til nødvendig endring for å få til økt samhandling for sårbare barn, unge og deres familier.

3.5 Dataanalyse

I semistrukturerte kvalitative undersøkelser får man inn mengder av informasjon som må sorteres systematisk. Målet er *datareduksjon* for å redusere datamengden (Grenness, 2022:173). Dataanalysens formål er å bringe orden, oversikt og struktur inn i innsamlet data (Grenness, 2022:189). For å få det til valgte vi å først lese gjennom informantenes svar og analyserte disse flere ganger mens vi tolket svarene. Sortering av svarene og kategoriseringsmetoden vi har vært inspirert av omtales i Grenness som *grounded theory* (2022:190-191). Vi tok utgangspunkt i strukturen i intervjuguiden sett opp mot våre sju hjelpehypoteser. Vi søkte relevante opplysninger fra informantenes svar og vurderte hvilke spørsmål som kunne bekrefte eller falsifisere problemstillingens hjelpehypoteser. På denne måten kunne vi få en visuell oversikt over variasjoner og likhetstrekk i informantenes svar, samtidig som matrisen skapte god oversikt og struktur i analyseprosessen. Vi har hatt en strukturert arbeidsprosess der datamaterialet er kodet gjennom det Grenness omtaler som *åpen, aksial og selektiv koding* (2022:191). I den åpne kodingen fikk vi anledning til å komprimere teksten, i den aksiale kodingen fikk vi sortert, tolket og slått sammen data og i den selektive kodingen fikk vi overblikk over datamaterialet, sammenfattet det og fant argumenter for hvilke teorier vi kunne knytte til de ulike svar opp mot hjelpehypotesene. Under analysearbeidet av innhentet data ble det også tydelig for oss at det å analysere var umulig uten at vi samtidig også tok oss i å tolke datamaterialet (Grenness, 2022:172). Gjennom presentasjon av funn og tolkning har vi søkt å validere eller falsifisere de ulike hjelpehypotesene med

delkonklusjoner, før vi i avsluttende kapittel kommer med konklusjon av hovedhypotesen.

Vi har gjennomført en meningsfortetting som betyr at informantenes uttalelser kan ha blitt komprimert til færre ord eller skrevet om før kategorisering (Kvale & Brinkmann, 2015:232). Vi har valgt å trekke ut noen av sitatene til informantene for å fremheve poenger og gjøre oppgaveteksten mer levende.

3.6 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet

For å vurdere forskningskvaliteten og forskningens troverdighet står spørsmålet om reliabilitet og validitet og signifikans sentralt (Grenness, 2022:106). Da disse begrepene er nært knyttet til kvantitativ forskning, velger man å benytte begreper som troverdighet og pålitelighet innenfor kvalitativ forskning (Grenness, 2022: 119).

Reliabiliteten sier noe om en kan stole på en undersøkelse og validiteten sier noe om i hvilken grad en undersøkelse måler det den faktisk sier har den skal måle. Der er verdt å merke seg at selv om en undersøkelse er reliabel gir det ingen garanti for at den også er valid (Grenness, 2022:106). Dette kan skyldes ulike feilkilder, eksempelvis i undersøkelsen, i informantens svar, i forskerens tolkning og fortolkning av informantens svar eller i benyttet metode som eventuelt ikke evner å fange opp sosiale strukturer mellom deltagere (Grenness, 2022:168-169). Poenget til Grenness er at det praksis ikke finnes feilfrie undersøkelser. Jo flere feilkilder, jo lavere reliabilitet kan undersøkelsen få.

Når det gjelder validitet deles denne gjerne inn i intern og ekstern validitet. Den interne validiteten sier noe om årsak-virkningsforhold, *«mens den eksterne validitet går på i hvilken grad vi kan generalisere resultatene, det vil si hvorvidt resultatene kan gjøres gjeldende for andre situasjoner enn den vi har undersøkt.»* (Grenness, 2022:117-118) Med generalisering vises det i kvalitativ forskning til overførbarhet. Gjennom forskning kan man få datagrunnlag som gir solid

grunnlag for empiriske konklusjoner som dermed gir overføringsverdi til andre kontekster (Alvesson och Sköldbberg, 2021:9).

Det at vi som forskere er kolleger med våre informanter kan styrke tillitten til at de forstår at vi vil deres beste og at vi ikke er ute etter å fremme egne interesser og hensikt i intervjuprosessen. I og med at vi forsker på et felt vi kjenner og forstår, gir det oss grunnlag for gjenkjennelse av det informantene snakker om. Dette kan forklare vår opplevelse av åpenhet og tillit, som vi nevnte tidligere. Samtidig må vi som forskere være oppmerksomme på at det kan være en fare for at man eksempelvis fortolker eller ilegger annen mening ut fra egne erfaringer internt i organisasjonen.

Det har derfor vært ekstra viktig for oss å vise til anerkjent teori, faglitteratur utgitt av anerkjente forlag og teori fra fagfellevurderte artikler i vår forskning. Vi har benyttet en velkjent og anerkjent undersøkelsesmetode som vi har redegjort for, samt gjennomført og beskrevet systematisk (Grenness, 2022:119).

I neste kapittel vil knytte empirien fra vår forskning til det teoretiske grunnlaget, egne erfaringer og tidligere forskning.

4 FUNN OG TESTING AV HYPOTESER

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn utfra vår kvalitative undersøkelse i ledergruppa. Vi avgrenset vår kvalitative undersøkelse til å omhandle kvalitet i kommunikasjon og relasjon basert på vårt teoretiske grunnlag for å drøfte våre hjelpehypoteser opp mot spørsmålene i intervjuguiden.

4.1 Resultater og tolkning

Hypotese 1: Godt samarbeid i ledergruppa reduserer kostnader uten at tjenestetilbudet blir dårligere

For å få til et godt samarbeid mellom profesjonelle aktører er det flere faktorer som kan styrke dette. Et av våre spørsmål der vi målte kvalitet på kommunikasjon

i ledergruppa handlet om kommunikasjonen mellom personer i ledergruppa oppleves som *problemløsende*. Her kunne informantene velge mellom tre svaralternativ som beskrev opplevelsen best som at de opplever at problemer løses i fellesskap, opplever at noen og kanskje ofte de samme samarbeider og hjelper, og opplever at jeg står alene med problemene.

Her svarte tre av informantene at de opplever at noen, og ofte de samme samarbeider og hjelper. To av informantene svarte at de opplever at «jeg» står alene med problemene.

«Vi samarbeider på et vis, men det kan bli bedre.»

Informant A

«Ja, man blir jo litt utålmodige altså ja, ikke sant? Jeg kan jo ha en tanke om hvor man bør legge inn tiltak for å si det sånn. Hva er det vi bør jobbe med i fellesskap? Hvordan retning bør vi ta?»

Informant B

Ingen av informantene i dette materialet svarte at de opplever at problemer knyttet til sårbare barn, unge og familier blir løst i fellesskap. En slik praksis står i sterk kontrast til Haslam et al (2020), som fremholder at det å få fram «vi-følelsen» vil gjøre en gruppe sterkere.

I henhold til vårt teorigrunnlag er opplevelsen av fellesskap, herunder; ledergruppa en faktor som kan styrke opplevelsen av et «vi». Forskning har vist at de psykologiske prosessene rundt sosial identitet og selvkategorisering kan styrke en gruppes opplevelse av å tilhøre et fellesskap (Haslam, Reicher&Platow, 2020) slik at den relasjonelle kapasiteten mellom de profesjonelle aktørene er å foretrekke framfor å samarbeide med noen utenfor gruppen (Gittell, 2016).

Vi opplevde at det var en utfordring for flere av informantene å måtte velge enten-eller-alternativer som svar. Det kan være at spørsmålet kunne virke konfronterende, eller at det kanskje var uklart formulert. Videre kan det å snakke om opplevelsen av å stå alene om å løse utfordringene sine være sårbart. Dette har

vi tatt hensyn til gjennom intervjuprosessen og derfor supplert med oppfølgingsspørsmål der det falt naturlig.

To av fem opplever å stå alene og tre av fem opplever samarbeid og hjelp, selv om en av de i sistnevnte kategori var usikker på hvordan svaralternativ som passet best. Ingen av informantene i vårt materiale opplever at problemene løses i fellesskap, men heller ut fra svarene vi har fått, mer tilfeldig og «over dørstokken» når en situasjon er alvorlig.

«Jeg vet aldri om vi kommer i posisjon der alle sammen sier at nå har vi tid nok. Og ja, det her har vi virkelig kapasitet til. Dit tror jeg ikke vi kommer uten at noen bare styrer oss i at det skal vi ja koster hva det koster delt i ressursene som er at de skal jobbe med det»

Informant D

4.1.1 Delkonklusjon

Ingen svarer at problemer løses i fellesskap, men mer tilfeldig mellom enkeltpersoner i ledergruppa. Dette gir en kvalifisert risiko for at tjenestetilbudet blir dårligere. Det at samarbeid og hjelp oppstår når det «brenner» kan erfaringsmessig bety at målgruppen for tjenestetilbudet berøres i en slik grad at problemer får vokse seg større og mer komplekst å løse. Det kan innebære at tiltak og hjelp kan bli langt mer kostbare, både økonomisk og i form av økte ressurser, enn om samarbeidet hadde vært mer systematisk og bedre. På bakgrunn av våre informantenes svar må vi konkludere med at hjelpehypotesen må falsifiseres.

Hypotese 2: Sterke fagspesifikke miljø opprettholder silotenkning

Fagspesifikke miljøer i organisasjonen vår har kompetanse for å løse oppgaver knyttet til barn, unge og foreldre når de oppholder seg i barnehagene og skolene våre, når foreldre og foresatte har behov for hjelp og støtte i omsorgen, når barn og unge har behov for hjelp i sin utvikling og når målgruppen skal benytte seg av kultur- og fritidstilbud i kommunen.

Et av våre spørsmål til informantene i ledergruppa var om de opplever at de andre i gruppen har *kunnskaper om arbeidet de gjør* innenfor sitt fagområde med sårbare barn, ungdom og familier. Her var vi ute etter å finne ut om de opplever at de andre deltakerne i ledergruppa kjenner godt til det arbeidet de selv utfører. Her var det enten eller svar, som at de andre ikke kjenner godt til eller at de andre kjenner godt til mitt arbeid.

Tre av fem av våre informanter svarte at de opplever at de andre ikke kjenner godt nok til mitt arbeid. To av fem svarte at de opplever at de andre kjenner godt til mitt arbeid.

«Mitt arbeid er nok mer komplekst slik at ikke alle forstår den.»

Informant A

«Vi jobber etter en forståelse for hvorfor man prioriterer sånn som man gjør. Hadde de andre kjent til mitt arbeid - det er ganske så komplekst.»

Informant C

Nasjonale utredninger og forskning viser at spesielt fagspesifikke miljøer er utsatt for silotenkning. Det kan relateres til organisasjonens struktur som er etablert med fagspesifikke ansvarsområder med krav om høy faglig kompetanse (Massie, 2021). God struktur og kunnskap om de andre sine fagområder er en forutsetning for å få til god relasjonell koordinering (Gittell, 2016).

Informantenes svar samsvarer og med de erfaringer og observasjoner vi selv har gjort i organisasjonen. Når vi snakker med og møter ansatte som arbeider innenfor ulike områder erfarer vi at tjenestetilbudet kan preges av for svak koordinering av tilbudet.

Når våre informanter opplever at ikke alle i ledergruppa kjenner godt nok til hverandres fagområder kan det gi et svakt utgangspunkt for å løse problemer i fellesskap. Utmåling av tjenestetilbudet kan bli både mer kostnadskrevende og ikke dekkende for behovet. Samtidig kan forutsetningen for enkelte fagområders forståelse for valg som bestemmes av andre fagområder svekkes. Det kan også føre til at den som skal løse en oppgave mister ulike dimensjoner av

kompleksiteten, og at «laget rundt barnet» ikke vil få til en samtidig innsats. Det kan være avgjørende for å utgjøre en vesentlig forskjell, og i verste fall forhindret at problemer får vokse seg større.

4.1.2 Delkonklusjon

Selv om informantene er delte i sin opplevelse av hvor godt de andre kjenner godt til deres arbeid, mener vi at vi med bakgrunn i vårt materiale og den forskningen vi har redegjort for i vårt teorigrunnlag, kan konkludere med at hypotesen kan valideres.

Hypotese 3: God kvalitet på kommunikasjon innad i ledergruppa reduserer silotenkning

Strukturen for kommunikasjon innad i ledergruppa har vært satt opp som faste ledermøter ukentlig med et tidsperspektiv på 1,5 time. Kommunikasjonen mellom deltakerne foregår i tillegg utenfor de formelle møtene. Fire informanter, inkludert leder sitter på samme lokasjon og på kontorer i nær tilknytning til hverandre. En av informantene har kontorsted lokalisert på et annet sted som krever en forflytning for å møte de andre i ledergruppa. Leder har kontor plass begge steder.

Kvaliteten har vi målt utfra spørsmål knyttet til hyppighet, om det har vært tidsnok og om kommunikasjon har vært presis.

Informantene kunne velge mellom svaralternativene når det gjaldt *hyppighet* om det var passende, for hyppig eller for lav. Om kommunikasjon kom *tidsnok* kunne de velge mellom godt “timet”, for sent eller for tidlig. Til slutt fikk de spørsmål om kommunikasjon opplevdes som *presis* der de kunne velge mellom to svaralternativer; at kommunikasjonen var målrettet og konkret, eller om kommunikasjonen opplevdes som utydelig og uforståelig.

Tre av informantene har svart at kommunikasjon skjer i passende hyppighet, mens to av informantene har svart at kommunikasjon skjer med for lav hyppighet. En av de som svarte at hyppigheten var passende poengterte i tillegg at de har nesten daglig kontakt utenom ledergruppas faste ukentlige møte.

«Når de andre lederne tar kontakt med meg, er når det er blålys. Det skjer nesten daglig. Da kommer det gjerne en forventning i form av et ytret behov. Dette anser jeg som en bestilling og ikke som kommunikasjon.»

Informant A

En av de to som svarte at kommunikasjonen skjer med for lav hyppighet opplevde at informasjonen forekom så sjelden at relevant informasjon ikke nådde fram tidsnok. Vedkommende opplever i tillegg at informasjon kan være fraværende til tider.

«Ja vi kan konkludere med at fra min side er det for lav hyppighet egentlig, men det er jo min opplevelse når det gjelder handling rundt enkeltbarn. Og hva er det vi reelt gjør? Hvor bruker vi ressursene? Ressursfordeling eller til virkelig innsats?»

Informant D

Tre av informantene svarte at kommunikasjonen var målrettet og konkret, mens to av informantene svarte at de kunne oppleve kommunikasjonen som utydelig og uforståelig. Ut fra vårt materiale er det situasjonsbetinget om kommunikasjonen oppleves som *presis*.

«Det er både og, og fra sak til sak der noe informasjon og noe kommunikasjon er målrettet og konkret. Men til den tidlige innsatsen vi snakker om. Hva er det vi i praksis snakker om? Det undrer jeg stadig på.»

Informant B

Watzlawick, Bavelas og Jackson framhever at du kan ikke *ikke* kommunisere. All atferd er kommunikasjon. Det er dermed også kommunikasjon, selv om den kan framstå som fraværende. Dette kan gjøre at respondenten her ikke vil kunne nå fram med sine synspunkt og bidrag til en mer helhetlig tilnærming til utfordringene som ledergruppen skal løse sammen (Haslam, Reicher&Platow, 2020).

Vi erfarte at informantene i vårt materiale kunne ha utfordring med å definere hyppigheten på kommunikasjonen, om den var tidsnok og om den oppleves

presis. Noe til dels for at kommunikasjon er noe som skjer hele tiden, også utenom de formelle møtepunktene. Det å skulle måle kvaliteten på kommunikasjonen som skjer må derfor ta hensyn til dette aspektet.

4.1.3 Delkonklusjon

På bakgrunn at vårt materiale finner vi ikke grunnlag for å validere hjelpehypotesen, da vi har målt kvaliteten på kommunikasjonen innad i ledergruppen som ikke god nok. Det kommer fram at enkelte av deltakerne i ledergruppa også kommuniserer når det «brenner» i en sak, og da løses problemet over dørstokken og ikke i fellesskap. Derfor blir spørsmålet om dette kan være med på å opprettholde silotenkningen innenfor de ulike fagområdene. Denne kvaliteten på kommunikasjon motsier hjelpehypotesen, samtidig som den viser oss at der foregår kommunikasjon mellom deltakerne. Da den samme informant selv påpekte at denne ikke anså dette som kommunikasjon, gir det oss støtte for å falsifisere hjelpehypotesen.

Hypotese 4: Gode relasjoner i ledergruppa fører til mer samhandling

Det forventes at alle som er en del av ledergruppa i oppvekst og kultur innehar en profesjonell rolle til hverandre. Sammen skal de sørge for at kommunen gir innbyggerne et tjenestetilbud ut ifra tjenesteområdets mandat gitt gjennom lovverk og politiske føringer. Å bygge et sterkt fellesskap forutsetter ut fra vårt teorigrunnlag at alle medlemmer har en «vi-følelse» til gruppa, skapt gjennom psykologiske prosesser.

Gjennom våre semistrukturerte intervju har vi stilt tre spørsmål som er dedikert til å omhandle relasjonen mellom deltakerne i ledergruppa. For å belyse ovennevnte hypotese har vi vurdert at spørsmålet knyttet til om deltakerne opplever at de har respekt og anerkjennelse for den jobben de gjør overfor målgruppen vil belyse denne hypotesen. Her fikk de to svaralternativ; enten at de opplever at de har respekt og anerkjennelse eller at de ikke opplever dette. Ut fra vårt materiale er det tre av informantene som opplever at de har respekt og anerkjennelse fra de andre, men to av informantene opplever at de ikke opplever respekt og anerkjennelse.

«Det er et gap i forhold til informasjonen som gjør at samarbeidet blir litt sånn oppstykket og delt. Jeg opplever å komme for sent inn i prosessene. ... Jeg opplever vel at det er de ulike kulturene som gjør at vi ikke har helt samme forståelse for det vi jobber med. Og jeg tror det kan være en hemmer. Jeg har jo noen tanker om hva de skal gjøre, og de tenker sikkert det samme om hva jeg skal gjøre. ... Vi er nødt til å begynne og samarbeide på en annen måte og en samlokalisering i seg selv er ikke med på å rive ned en kultur som er her hos oss. Det sitter i veggene.»

Informant A

«Det er veldig liten forståelse for at mitt arbeidsfelt har noen verdi for å gi barn og unges mestringsfølelse og trygge, gode sosiale arenaer. Dette gjelder litt for hele gruppa. ... Jeg tenker at vi burde hatt en oppvekstplan som sidestiller de ulike områdene, der alle områder fikk egne kapitler. Tror vi må starte med slik sidestilling om vi skal kunne komme noen vei og få til god nok samhandling.»

Informant B

«Det er absolutt respekt og anerkjennelse. Det kommer til uttrykk ved at man får veldig god tilbakemelding på faglige resonnement og samhandling. Får tilbakemelding på at man er flink til å se helhet.»

Informant C

«Opplever at det er respekt, men opplever at vi kan være uenig også - men det er det takhøyde for.. Samtidig opplever jeg at deltakerne i ledergruppen er opptatt av sitt fagområde og deres silo og da blir det ofte litt "krasj.»

Informant E

Gittell trekker fram relasjonell kapasitet og relasjonell koordinering i sin forskning. Opplevelse av anerkjennelse og respekt, sammen med felles mål, er en del av forutsetningen for at deltakerne skal kunne kommunisere og samarbeide til det beste for et godt tjenestetilbud (Gittell, 2016). To av våre informanter opplever ikke at de får respekt og anerkjennelse for sitt arbeid. Tre av informantene fortalte at de opplever at de får anerkjennelse og respekt for den jobben de gjør overfor målgruppen. Samtidig formidles det også utfordringer med silotenkning, som

informant E i sin beskrivelse av deltagerens opplevelse av respekt og anerkjennelse for hverandre som at noen er mer opptatte av «å ri sin egen hest.»

Om ledergruppas deltakere innehar god relasjonell kapasitet og innehar god relasjonell koordinering er noe uklart. Spørsmålet vi har stilt om deres opplevelse av anerkjennelse og respekt kan gi svar på og belyse ledergruppas evne til samarbeid. Dette er faktorer som kan belyse informantenes evne til relasjonell koordinering og relasjonell kapasitet. Vi har vurdert at disse svarene kan gi en beskrivelse av om de innehar en god nok relasjon for bedre samarbeid. Et svakt flertall opplever respekt og anerkjennelse, mens et lite mindretall ikke har samme opplevelse. Det er en forutsetning for godt samarbeid i ledergruppa at relasjonene til hverandre oppleves som gode. Dersom vi skal kunne si at ledergruppa innehar relasjonell kapasitet og forutsetninger for relasjonell koordinering bør det ut fra vårt teorigrunnlag og materiale være en gjensidig og felles opplevelse av respekt og anerkjennelse for det arbeidet hver deltaker utfører.

4.1.4 Delkonklusjon

Vårt materiale og vår empiri gir sprikende grunnlag for støtte til hjelpehypotesen. Relasjonene mellom informantene er til dels gode, samtidig som det avdekkes svakheter i samarbeidet ved at noen samhandler mer med noen enn med andre. Dette kan hemme relasjonsbyggingen mellom deltakerne i ledergruppa som helhet. Vi finner ikke grunnlag for å støtte at ledergruppa har gode relasjoner som fører til mer samhandling. Det at noen i tillegg opplever mangel på respekt og anerkjennelse gir støtte for at vi må konkludere med at hjelpehypotesen må falsifiseres.

Hypotese 5: Gode systemer på tverrfaglig samhandling i ledergruppa fører til et godt tjenestetilbud til sårbare barn, unge og familier

Gode systemer for tverrfaglig samarbeid har ut fra vår kunnskap hatt fokus på at ansatte innenfor hvert fagområde skal samhandle bedre tverrfaglig for å løse komplekse oppgaver når sårbare barn, unge og familier trenger det. Egne observasjoner og erfaringer har vist oss at det ikke har vært fokus på systematisk tverrfaglig samhandling internt i ledergruppa. Det har vært jobbet med fokus i organisasjonen og i direkte arbeid overfor de enkelte barna og deres familier

innenfor de enkelte fagområder. Vi har valgt å løfte dette fram gjennom hjelpehypotesen som et ledd i å finne svar på vår problemstilling. Vår tanke er at ledergruppas evne til tverrfaglig samhandling vil påvirke øvrige ansattes evne og kompetanse til samhandling. Dette vil igjen påvirke hvordan tjenestetilbudet i praksis utøves og hvordan det vil oppleves av målgruppen som skal motta hjelp.

Vi har vurdert at det er relevant å belyse denne hypotesen med svar fra spørsmålene tre, fire, seks og sju. Spørsmål tre og fire besvarer kvalitet i kommunikasjon og spørsmål sju innenfor kvalitet i relasjon. Det som særlig framhever manglende fellesskap og som skiller seg ut er at ingen av informantene svarer at de løser problemene i fellesskap. To av informantene kjenner seg helt alene med å løse problemer. På spørsmål knyttet til presis kommunikasjon er det tre som svarer at den er målrettet og konkret og to som svarer at de opplever det som utydelig og uforståelig. På spørsmål seks og syv knyttet til relasjon framkommer det tre informanter som opplever at de andre verken har god kjennskap, opplevelse av anerkjennelse og respekt for det arbeidet de utfører.

«Når jeg tenker tilbake på episoder som har skjedd, synes ikke jeg samhandlingen vi har er god nok. Vi samarbeider på et vis, men det kan bli bedre i ledergruppa og organisasjonen. Vi bør rydde i organisasjonskartet, se på roller og mandater. Hvordan kan vi se det her i sammenheng for å kunne gi et godt tilbud? Vi sitter 100 stykker her på huset med svært god kompetanse der vi snakker lite sammen.»

Informant A

«Jeg opplever at jeg står alene. Jeg opplever at det er veldig silotankegang i diskusjoner, at alle konsentrerer seg om sitt. Jeg gjør det selv også.»

Informant B

«Vi er ganske samstemte i forhold til utviklingsbildet, men vi mangler tiden til å gå i dybden og jobbe godt i ledermøtene.»

Informant C

«Jeg synes vi i liten grad diskuterer enkeltbarns utfordringer i ledergruppen. Vi diskuterer mye tendenser vi ser i samfunnet, men tiltakene derimot ...»

Informant D

«Jeg tror vi er for god å se egne fagfelt og ikke klarer å se helheten i problemer vi står i. Alle forsvarer med nebb og klør egne domener. Det er ikke alt vi klarer å løse i fellesskap. Kanskje vi en dag klarer å gå inn i ledermøtene med et løftet blikk over de murer som er imellom oss. Dette tror jeg vi må jobbe mere med.»

Informant E

Tverrfaglig samarbeid er en strukturert metodikk for å kunne få fram det flerfaglige blikket for å kunne gi et bedre tjenestetilbud til målgruppen. Gittells forskning på ulike organisasjoner framhever blant annet evnen til å kunne koordinere arbeidet ut fra gitte forutsetninger som felles mål, kunnskap om den andres fagfelt, anerkjennelse og gjensidig respekt. Hennes forskning viser også at de mønstrene en organisasjon har på både kommunikasjon og relasjon danner grunnlaget for hvordan organisasjonen og dens deltakere evner å samarbeide på tvers (Jody H. Gittell, 2016).

Massie som forsker på hvordan organisasjoner kan løse komplekse og sammensatte utfordringer på tvers av fagfelt, framhever at det er nettopp i slike organisasjoner siloer oppstår (Daniel Massie, 2021). Nasjonale utredninger som har dannet grunnlaget for blant annet Stortingsmelding 6 har som overordnet mål å bedre kvaliteten på den spesialpedagogiske innsatsen slik at barn og unge får en bedre utvikling samtidig som kvaliteten på innsatsen skal bli bedre. Da er kultur, kunnskap, kompetanse og kapasitet sentrale faktorer (St.mld 6 “Tett på - tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO).

I vårt materiale finner vi et «sprik i laget» med tanke på hvilken rolle ledergruppa skal eller kan ha for utfall i enkeltsaker. Komplekse saker kan påvirke tjenesteområdets ulike virksomheter i omfattende grad, særlig når det gjelder ressursbruk, problemløsning og hvilke utfall beslutninger kan få for barns utvikling og familiens situasjon. Det handler om å ha gode systemer for å kunne organisere arbeidet best mulig med de ressursene som er tilgjengelig i tjenesteområdet. For noen var det en utfordring å relatere ledergruppas oppgave til

hvordan komplekse utfordringer blir løst av fagområdene og deres påvirkning på utfallet eller tjenestetilbudet.

Det framkommer som tilfeldig hvordan systemet i ledergruppa ivaretar tverrfaglig samarbeid og relaterte dette til hvor viktig deres system er for et bedre tjenestetilbud for sårbare barn, unge og familier. Det framkom at det hadde hendt at de tidligere drøftet konkrete saker – og flere ville ha mer av dette. Men som nevnt opplevde flere at mandatet til dette punktet var uklart. Det var et overraskende funn at vi fikk fram disse perspektivene på tverrfaglig samarbeid i ledergruppen. Det er et paradoks at det er gode systemer i organisasjonen, men ikke i ledergruppa.

Vi har vurdert det som viktig å hente ut materiale til å belyse ovennevnte hypotese med svar fra begge områdene; kommunikasjon og relasjon. Ut fra vårt materiale har vi vurdert svarene på spørsmål tre, fire og syv som særlig relevante for å belyse hypotesen.

4.1.5 Delkonklusjon

Basert på vår empiri fra vårt utvalg av informanter finner vi materiale til å kunne konkludere denne hjelpehypotesen som falsifisert ut fra relevante utsagn og refleksjoner fra samtlige informanter. Vi vurderer at svar på spørsmål tre og sju gir noe støtte for at gode systemer for tverrfaglig samhandling er til stede, mens svarene på spørsmål to, fem og seks er vesentlig for å belyse svakheter i samhandlingen. Svaret på spørsmål fire gir derimot konsensus for at ingen i ledergruppa løser problemer i fellesskap. Vi klarer derfor ikke å finne støtte til at ledergruppa har gode systemer for tverrfaglig samhandling. Svar på spørsmål tre og sju gir noe støtte for at det er til stede. Med begrunnelse i samstemtheten vektlegger vi svaret på spørsmål fire og konkluderer dermed at hypotesen kan falsifiseres.

Hypotese 6: Silotenkning i ledergruppa svekker tjenesteområdets politiske påvirkningskraft

Hovedmålet for tjenesteområdet er et godt «lag rundt barnet» og visjonen er en god oppvekst der barn og unge får realisert sine evner og talenter, samt

gjennomført videregående opplæring. Strategiske valg og politiske prioriteringer vil være avgjørende for hvilke ressurser ledergruppa vil ha tilgjengelig. I kommunen er forholdet mellom administrasjon og politikere i stor grad styrt av nasjonale føringer og deretter lokale prioriteringer og politiske beslutninger. For å få flest mulig ressurser er ledergruppa avhengige av at det gjøres politiske prioriteringer som kan støtte oppunder deres valgte strategier.

«I mange av våre sammenligningskommuner er det bedre samhandlingen og bedre forståelse mange andre plasser, i alt fra kommunedelplaner, oppvekstplaner til praktisk håndtering. Men dette når ikke inn hos alle. ... Jeg tror vi må starte med den overordna planen, der vi er samkjørte og helt enige.»

Informant B

«Slik vi er organisert skaper kanskje noen utfordringer. Vi er en to-nivå kommune, mens organisasjonsstrukturen gjør at det blir nivåforskjeller mellom deltagerne i ledergruppa, som igjen forplanter seg nedover. Kan dette være en årsak til at det blir utfordringer i praksis?»

Informant C

Materialet vårt fra vår undersøkelse viser svakheter ved «vi-følelsen». Det er fokus på egne målsettinger for sitt fagområde og silo. Sosial identitetsteori og de psykologiske prosessene for å utvikle et fellesskap og «vi-følelse» vil kunne styrke ledergruppas påvirkning overfor politiske beslutninger. Det å jobbe sammen og ha felles målsettinger vil redusere omfanget av silotenkning da gruppens identitet vil være sterkere enn hver enkelt leders behov (Haslam et al., 2020).

Det er ingen som direkte sier noe om politisk påvirkningskraft og vi har heller ikke direkte spørsmål i intervjuguiden om temaet. Vi har knyttet temaet til viktigheten av felles mål og utvikling av «vi-følelsen» som vi finner relevant for det videre utviklingsarbeidet i organisasjonen og som vi vektlegger som avgjørende for å inneha makt og påvirkningskraft overfor kommunens politikere. Vår konklusjon baserer seg derfor på vår tolkning av vårt materiale.

4.1.6 Delkonklusjon

På bakgrunn av empiri finner vi et klart flertall med opplevelse av mangel på felles forståelse og prioriteringer. Samtlige uttrykker en opplevelse av at de primært har fokus på egne mål. Det framstår utfra vårt materiale at silotenkningen er til stede i så stor grad at dette vil kunne være hemmende for politisk påvirkningskraft. Kommer der ulike stemmer fra ledergruppa overfor politikere, vil tjenesteområdet svekkes. Når deltakerne i ledergruppa primært «rir sin egen hest» vil det bli kamp om ressursene internt i organisasjonen i stedet for at de sammen kan kjempe for et bedre helhetlig tjenestetilbud. Hypotesen vår kan derfor valideres.

Hypotese 7: Silotenkning fører til et svekket tilbud for sårbare barn, unge og familier

Nasjonale føringer har gjennom flere utredninger konkludert med at tjenester for sårbare barn, unge og familier i for stor grad svikter i oppfølgingen. Dette medfører at barn og unge ikke får den hjelpen de trenger når de har behov for det. Hjelpenebehovet utvikler seg til å bli komplekst og flere barn, unge og familier lider under tjenestetilbud som er fragmentert og for dårlig med tanke på helhetlig og samtidig innsats.

Samtlige av våre informanter har svart at de ikke opplever felles forståelse og prioritering knyttet til felles mål for tjenestetilbudet. De opplever derimot at det primært er fokus på egne mål. Et svakt flertall, tre av fem informanter svarer på spørsmål knyttet til kvalitet på kommunikasjon at hyppigheten er passende, målrettet og konkret. Derimot svarer et svakt flertall at kommunikasjon omkring sårbare barn, unge og familier kommer for sent. En svarer at kommunikasjon er godt timet og en svarer at den kommer for tidlig. Samtlige av informantene svarer at problemene løses i fellesskap.

«Jeg opplever vel at den kulturen som er her gjør at vi ikke har helt samme forståelse til det vi jobber med. Jeg har noen tanker på hva vi skal gjøre. Jeg tror det kan være greit å få ryddet og avklart videre hvordan vi skal bli et godt lag. Og jeg tenker det må starte med ledergruppen. Det hjelper ikke hva ledergruppa sier, det her må også forankres ned i hele organisasjonen.»

Informant A

«Kommunikasjonen her er en problemstilling. Vi har dratt frem hva vi har gjort, for vi har jo ofte jobbet godt i de her sakene, og det er komplekse saker, og det kan være flere som er involvert. Det kan være både førstelinjen. Det kan være andrelinjen. Det kan være andre som også er med i det samspillet med å løse saker uten at de andre vet det. Vi har opplevd gode arbeidsmøter når det er en god dialog. Da får de andre også et større blikk på hva som er gjort i saken.»

Informant C

«Vi har hatt hyppig skifte av leder. Alle trenger tid til å finne seg til rette. Jeg savner litt bedre tid. Hvordan kommer vi oss dit? Da kunne vi bidratt mer, og så kan vi liksom sette noen konkrete mål og har tid til å sette oss ned med faglige diskusjoner. Tiden. Jeg er litt lei av å høre det her at man har ikke tid, eller at man har ikke ressurser. Du kommer ingen vei med det. Vi har den tiden vi har, og så får vi prioritere den tiden riktig. Ja, og så får vi heller velge bort noe, og det er kanskje en virkelig stor utfordring?»

Informant D

Ifølge forskningen til Gittell vil det å jobbe for å øke ledergruppas relasjonelle kapasitet og relasjonell koordinering føre til bedre kommunikasjon og relasjon mellom deltakerne i ledergruppa (Gittell 2016). Fokus på å etablere felles målsetting, og forståelse for deltakernes fagområder, vil styrke «vi-følelsen». Ledergruppa som en arena hvor problemer løses og felles innsats overfor målgruppen vil gi et bedre tjenestetilbud (Haslam et al. 2020).

Vi opplever at våre informantene har vært ærlige og oppriktig når de har svart på spørsmålene under intervjuene. Vi kan og kjenne oss igjen i de beskrivelsene og eksempler de har vist til underveis.

4.1.7 Delkonklusjon

Med bakgrunn i vårt materiale finner vi at deltakernes erfaringer med kommunikasjon og deres relasjoner innad i ledergruppa støtter vår hypotese. Selv om et lite flertall har svart at kommunikasjonen har passende hyppighet, er målrettet og konkret finner vi det ikke riktig å falsifisere hypotesen. Når alle informantene svarer på undersøkelsen knyttet til felles mål at de opplever manglende felles forståelse og prioritering, og at de primært har fokus på egne mål, kvalifiserer det for at hypotesen valideres.

5 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I denne oppgaven har vi tatt for oss fenomenet silotenkning og på hvilken måte dette påvirker kommunikasjon og relasjoner i egen organisasjon. Vi har framsatt en hypotese, med tilhørende hjelpehypoteser som har blitt utprøvd gjennom individuelle intervjuer. Vi vil oppsummere delkonklusjonene av hjelpehypotesene i kapittel 5.1, der vi vil oppsummere resultatene før vi kan konkludere vår hovedhypotese. I kapittel 5.2 vil vi komme med en anbefaling til ledergruppa om videre utviklingsarbeid, før vi i kapittel 5.3 vil komme med anbefalinger om hva vi vurderer som hensiktsmessig å se på videre i fremtidig forskning, enten av oss selv, eller andre.

5.1 Resultater av undersøkelsen

I vår undersøkelse har vi kommet fram til sju delkonklusjoner. Tre av disse valideres, mens fire falsifiseres. Vi finner grunnlag for å konkludere med at følgende hjelpehypoteser falsifiseres:

- H1: Godt samarbeid i ledergruppa reduserer kostander uten at tjenestetilbudet blir dårligere
- H3: God kvalitet på kommunikasjon innad i ledergruppa reduserer silotenkning
- H4: Gode relasjoner i ledergruppa fører til mer samhandling
- H5: Gode systemer på tverrfaglig samhandling i ledergruppa fører til et godt tjenestetilbud til sårbare barn, unge og familier

Det at ingen har svart at problemer løses i fellesskap, men mer tilfeldig mellom enkeltpersoner i ledergruppa, gir en kvalifisert risiko for at tjenestetilbudet blir dårligere. Oppsummert kan det medføre at tiltak og hjelp kan bli mer kostbar økonomisk, samt i form av økte ressurser, for at samarbeidet ikke er systematisk eller godt nok. Det framkom også at enkelte løser problemet over dørstokken og ikke i fellesskap, noe som kan være opprettholdende faktor for silotenkning innenfor de ulike fagområdene. Relasjoner er til dels gode, samtidig som det avdekkes svakheter i samarbeidet, noe som kan hemme relasjonsbyggingen mellom deltakerne i ledergruppa som helhet. Vi finner svakheter i samhandlingen i ledergruppa da det etterspørres mer problemløsning i fellesskap. Vi klarte heller ikke finne støtte til at ledergruppa har gode nok systemer for tverrfaglig samhandling.

Vi finner grunnlag for å kunne konkludere med at følgende hjelpehypoteser valideres:

- H2: Sterke fagspesifikke miljø opprettholder silotenkning
- H6: Silotenkning i ledergruppa svekker tjenesteområdets politiske påvirkningskraft
- H7: Silotenkning fører til et svekket tilbud for sårbare barn, unge og familier

Undersøkelsen viste at ledergruppas deltakere ikke kjenner godt til hverandres arbeid. Noe av forklaringen kan være at de representerer sterke fagmiljøer. Vi vurderer dette som mulig medvirkende årsak til opprettholdende silotenkning. Deltakerne i ledergruppa har primært fokus på egne mål, og lite fokus på felles mål med felles forståelse og prioriteringer. Silotenkningen er til stede i så stor grad at den kan være hemmende for politisk påvirkningskraft og kan medføre et svekket tilbud for sårbare barn, unge og familier.

Da funn og teori støtter vår analyse, finner vi grunnlag for å validere vår hovedhypotese:

Silotenkning innad i ledergruppa i oppvekst og kultur svekker samhandlingen og tjenestetilbudet til sårbare barn, unge og familier

5.2 Anbefaling om videre utviklingsarbeid

Vi har belyst kvalitet på kommunikasjon og relasjonen mellom deltakerne i ledergruppa. For å redusere silotenkningen i organisasjonen vil vi anbefale at det jobbes med kvaliteten på kommunikasjon. Dette kan gi ledergruppa mer tid til å jobbe fram et sterkere, profesjonelt fellesskap. Det å jobbe med relasjonene i en profesjonell kontekst vil kunne føre til at tjenestetilbudet til sårbare barn, unge og familier styrkes. Tjenesteområdet har behov for en tydelig ledergruppe som med et sterkt fellesskap står samlet både internt og utad. Dette vil kunne være samlende for organisasjonen, bli en motiverende driver for øvrige ansatte og kan føre til et mer helhetlig tjenestetilbud. Bedre nytte av organisasjonens flerfaglighet kan komme målgruppen til gode.

Vi håper vår undersøkelse og resultatene som foreligger i vårt materiale kan være til inspirasjon. Vi oppfordrer ledergruppa til å jobbe konkret med funnene. En mulig tilnærming kan være å se på hvordan ledergruppa kan jobbe fram et system for tverrfaglig arbeid innad i ledergruppa. Et tydelig og samlende fellesskap vil, ut fra vår overbevisning, kunne gi bedre innflytelse og påvirkningskraft i beslutningsprosesser som skal tas av politisk og administrativ ledelse i kommunen.

5.3 Forslag til videre forskning

Vår undersøkelse har vært innenfor et begrenset utvalg innenfor egen organisasjon. Vi har testet hovedhypotesen ved å benytte oss av flere hjelpehypoteser. Vi har måttet ha med oss i arbeidet at vi også er en del av organisasjonen, kjenner informantene og at vi har egne erfaringer. Det ville vært spennende om vi kunne ha gjennomført en liknende undersøkelse innenfor samme type tjenesteområde, i en annen kommune, for å få testet om funnene hadde samsvart med vårt materiale fra denne forskningen.

Fenomenet silotenkning er noe som det snakkes ofte om i vår kommune i ulike fora. Det framkommer blant annet undring rundt hvordan kommunen er organisert og om det kan være en opprettholdende faktor for silotenkningen. Det ville derfor vært interessant, i videre forskning, å gjennomføre en undersøkelse i egen kommunes øverste administrative ledelse.

6 LITTERATURLISTE

- al., E. M. (2022, February 2). Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior in organization. *Applied psychology*.
- Brinkmann, K. o. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Gittel, J. H. (2016). *Transforming relationships for high performance*. Stanford, California: Stanford university press.
- Grenness, T. (2022). *Hvordan kan du vite at noe er sant?* Trondheim: Cappelen Damm AS.
- Massie, D. (2021, 02). *God samhandling er etterspurt - hvordan få det til i praksis?* Hentet fra [www.bi.no: https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/02/god-samhandling-er-etterspurt---hvordan-fa-det-til-i-praksis/](https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/02/god-samhandling-er-etterspurt---hvordan-fa-det-til-i-praksis/)
- Sköldberg, A. o. (2021). *Tolkning og refleksjon - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Watzlawick, B. a. (2014). *Pragmatics of Human communication*. New York: Norton and Company.
- www.helsedirektoratet.no. (2023, juni 3). Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/oppfolging-av-personer-med-store-og-sammensatte-behov/strukturert-oppfolging-gjennom-tverrfaglige-team/tverrfaglig-samarbeid-som-grunnleggende-metodikk-i-oppfolging-av-personer-med-behov-for-omfattende-tjenester>
- www.regjeringen.no. (2023, juni 3). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20192020/id2677025/>

Vedlegg

Intervjuguide prosjektoppgave EMM H22 Consulting BI Oslo

Tema for intervjuguiden er å undersøke faktorer som kan identifisere organisasjonens silotenking og evnen til samhandling. Formålet er å gjennomføre en undersøkelse som kan benyttes til å analysere om fenomenet *Silotenking* påvirker samarbeidet i organisasjonen. Analysen skal benyttes i prosjektoppgaven knyttet til Executive Master og Management, modul Consulting ved BI Oslo. Undersøkelsen er kun til intern bruk av ledergruppa på tjenesteområdet Oppvekst og kultur og skal ikke publiseres.

Teorien vi har valgt å benytte for å utforme denne intervjuguiden er etter inspirasjon fra Jody Gittel sin teori om kommunikasjon og relasjon mellom profesjonelle aktører i en tverrfaglig sammenheng. Hun har valgt å benytte begrepet relasjonell koordinering.

Navn:

Stilling:

Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?

Hvor lenge har du vært i organisasjonen?

Kvalitet i kommunikasjon

1. Hvor **hyppig** kommuniserer personer i ledergruppa med deg omkring tjenester for sårbare barn, ungdom og familier? Hvilket svaralternativ beskriver din opplevelse best?
 - a. Passende hyppighet? Hva er passende for deg?
 - b. For hyppig? Så hyppig av det forstyrrer deg i å få gjennomført oppgaver. Hva er for hyppig for deg?
 - c. For lav hyppighet? Så sjeldent at relevant informasjon ikke når fram tidsnok. Hva er for lav hyppighet for deg?

2. Kommuniserer personer i ledergruppa med deg **tidsnok** omkring sårbare barn, ungdom og familier? Hvilket svaralternativ beskriver din opplevelse best?
 - a. Godt “timet” slik at du får tid til å ta det med i ditt videre arbeid
 - b. For sent, slik at jeg ikke rekker tidsfrister, mister mulighet til å komme med innspill og til å påvirke prosesser
 - c. For tidlig. Kan oppleves som uaktuell agenda, at jeg ikke er ferdige med andre prosesser, at jeg ikke opplever at det er relevant

3. Opplevs informasjonsprosessen mellom personer i ledergruppa som **presis**? Hvilket svaralternativ beskriver din opplevelse best?
 - a. Opplever du kommunikasjon som målrettet og konkret?
 - b. Opplever du kommunikasjon som utydelig og uforståelig?

4. Opplevs kommunikasjonen mellom personer i ledergruppa som **problemløsende** når det oppstår et problem omkring sårbare barn, ungdom og familier? Hvilket svaralternativ beskriver din opplevelse best?
 - a. Opplever at vi løser problemene i fellesskap
 - b. Opplever at noen (og ofte de samme?) samarbeider og hjelper
 - c. Opplever at jeg står alene med problemene

Kvalitet i relasjonen mellom deltakere i ledergruppa

5. Opplever du at personer i ledergruppa har **felles mål**
 - a. Jeg opplever at de andre i ledergruppa deler samme mål som meg omkring sårbare barn, ungdommer og familier. Vi har tydelige og definerte mål, felles forståelse og prioritering
 - b. Jeg opplever at vi primært har fokus på å oppfylle mål for egne virksomhetsområder

6. Opplever du at personene i ledergruppa har **kunnskaper om arbeidet du gjør** med sårbare barn, ungdom og familier? Hvilket svaralternativ beskriver din opplevelse best?

- a. Jeg opplever at de kjenner godt til mitt arbeid?
 - b. Jeg opplever at de andre ikke kjenner godt nok til mitt arbeid
7. Opplever du at personene i ledergruppa har **respekt** for og anerkjenner det arbeidet du gjør knyttet til sårbare barn, ungdom og familier?
- a. Jeg opplever at de har respekt for og anerkjenner mitt arbeid
 - b. Jeg opplever at de ikke har respekt for og ikke anerkjenner mitt arbeid