



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51181 Helseledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	12-09-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	26-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10147  IN08  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

Line Naustdal Bergsholm, Trine Wormdahl Andresen, Marianne Vallestrand

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Walk the talk - kunsten å skape samarbeidsmirakler		
<b>Navn på veileder *:</b>	Tord Fagerheim Mortensen		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	7
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	

# Prosjektoppgave ved Handelshøyskolen BI

Walk the talk – Kunsten å skape samarbeidsmirakler

Eksamenskode og navn:  
MAN5120 - Helseledelse

Utleveringsdato:  
12.09.2022

Innleveringsdato:  
26.05.2023

Studiested:  
BI Oslo

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>III</b>
<b>1. INTRODUKSJON.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN OG KONTEKST FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 LESEVEILEDNING .....	2
1.3 UTVIKLING AV PROBLEMFORSTÅELSE.....	3
1.4 VIDEREUTVIKLING AV PROBLEMFORSTÅELSE .....	6
1.5 PROBLEMSTILLING .....	7
1.6 GEVINSTAVTRYKK .....	8
<b>2. FAGLIGE PERSPEKTIVER OG TEORI.....</b>	<b>8</b>
2.1 HØYKVALITETSFORBINDELSER .....	8
2.2 YTRINGSKLIMA .....	10
2.3 PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	12
<b>3. METODE .....</b>	<b>13</b>
3.1 INNLEDENDE INTERVJUER .....	13
3.2 ANDRE INTERVJURUNDE .....	14
3.3 ANALYSEPROSESSEN.....	15
3.4 REFLEKSJONER OVER STYRKER OG SVAKHETER VED VALGT FREMGANGSMÅTE.....	16
3.5 ETISKE BETRAKTNINGER .....	16
<b>4. FUNN.....</b>	<b>17</b>
4.1 STÅ I DET SAMMEN.....	19
4.2 STOLE PÅ HVERANDRE .....	21
4.3 FREMSNACKE HVERANDRE .....	22
4.4 KJENNE HVERANDRE.....	24
4.5 ANERKJENNE HVERANDRES PERSPEKTIV .....	25
4.6 LEGGE VEKT PÅ HVERANDRES SYNSPUNKT .....	27
4.7 GJENSIDIG IMPROVISERING .....	28
<b>5. DISKUSJON.....</b>	<b>29</b>
5.1. BIDRA TIL GODE RELASJONER MELLOM DE ANSATTE OG STØTTE DEM I Å STÅ I DET NÅR DET ER VANSKELIG.....	30
5.2 RESPEKTERE ANDRES VURDERINGER OG VISE AT MAN HAR TILTRO TIL ANDRE TJENESTER ...	31
5.3 MODELLERE HVORDAN MAN SNAKKER OM ANDRE TJENESTER OG ANERKJENNE ANDRE TJENESTERS GENIALITET .....	32
5.4 FOKUSERE PÅ FELLES BEHOV FOR LØSNINGER, FELLES PROBLEMFORSTÅELSE OG GI DE ANSATTE FORSTÅELSE FOR ANDRES MANDAT .....	34

5.5 HA HØY TOLERANSE FOR AKTIVE YTRINGSFEIL OG SØKE ETTER ULIKE PERSPEKTIV FOR Å MOTVIRKE BEKREFTELSEFELLEN .....	35
5.6 SKAPE ET TRYGT MILJØ FOR DRØFTING DER DET ER ROM FOR UENIGHET OG KONSTRUKTIV KRITIKK .....	36
5.7 SKAPE ET AKTØRKLIMA MED HØY GRAD AV LEDERSTØTTE .....	38
<b>6. KONKLUSJON .....</b>	<b>39</b>
<b>7. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>42</b>
<b>VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE INNLEDENDE INTERVJUER .....</b>	<b>43</b>
<b>VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE ANDRE INTERVJURUNDE .....</b>	<b>44</b>

## Sammendrag

Arbeidshverdagen i kommunehelsetjenesten er preget av sammensatte utfordringer som går på tvers av ulike ansvarsområder. De ansatte står i komplekse saker der flere tjenester er inne, men man kjenner ikke til hverandres tilnærming og arbeidsmetoder, og man strever med å få til et godt samarbeid i enkeltsaker. Konsekvensen er at de ulike tjenestene og faggruppene jobber spesialisert og i siloer, og at hjelpen som gis ikke blir helhetlig og god nok. Bedre samhandling mellom tjenestene kan imidlertid være et viktig bidrag til løsning nettopp fordi man gjennom samarbeid kan forebygge at grenseflatene blir glippsoner som gjør at barn, unge og familier ikke får de tjenestene de har behov for.

I denne prosjektoppgaven har vi intervjuet ansatte i den forebyggende helsetjenesten og barneverntjenesten for å utvikle en dypere forståelse for hvilke faktorer som er avgjørende for å få til et godt samarbeid mellom disse tjenestene. Etter en grundig analyse av datamaterialet fra intervjuene fant vi syv dimensjoner som viste seg å være av stor betydning for god samhandling: *stå i det sammen, stole på hverandre, fremsnakke hverandre, kjenne hverandre, anerkjenne hverandres perspektiv, legge vekt på hverandres synspunkt og ha evne til gjensidig improvisering*. Disse dimensjonene la grunnlaget for videre utforskning av hvordan vi som ledere kan bidra til at disse tjenestene jobber bedre sammen for å sikre at familiene får trygg hjelp tilpasset deres behov.

Som leder er man en avgjørende modell for å få til god samhandling. En inkluderende og støttende lederstil med fokus på ytringsklima, psykologisk trygghet og utvikling av høykvalitetsforbindelser kan derfor være av stor betydning for å få til et godt samarbeid mellom ulike tjenester. Som leder må man modellerere ønsket verdi, holdning og kultur i ansattgruppen for å klare å utvikle høykvalitetsforbindelser mellom de ansatte innad i

og på tvers av tjenester. Man må fremheve andre tjenesters genialitet og skape et ytringsklima med høy grad av psykologisk trygghet. Ledere må starte med seg selv, gå foran som et godt eksempel og walk the talk – i jakten på samarbeidsmirakler.

# 1. Introduksjon

Vi har i denne oppgaven sett på ulike aspekter ved samhandling mellom den forebyggende helsetjenesten og barneverntjenesten. Vi har fått innsikt i hovedutfordringene i de ansattes arbeidshverdag og sett på hvilke faktorer som kan være avgjørende for å få til god samhandling mellom disse to tjenestene. I vårt innledende arbeid kom det tydelig frem at relasjonen mellom de ansatte har stor betydning for opplevelsen av et godt samarbeid - og antagelig også for den helhetlige hjelpen til barn, unge og familier. Dette funnet førte oss videre til oss selv som ledere. Vi ble nysgjerrige på hvordan ledere kan utvikle høy grad av relasjonell kapasitet for å fremme tverrsektoriell samhandling. Hvilke verdier, holdninger, ferdigheter og evner må vi som ledere fremme på veien mot å skape samarbeidsmirakler? Hvordan kan vi som ledere klare å skape en sterk og produktiv samhandling på tvers av tjenester? For å få til en endring må vi endre måten vi jobber på, og vi er overbevist om at vi må starte med oss selv.

## *1.1. Bakgrunn og kontekst for oppgaven*

I vår arbeidshverdag i kommunehelsetjenesten står vi stadig i komplekse utfordringer som går på tvers av ulike ansvarsområder. Når ingen enkelt aktørs tiltak er tilstrekkelig og ingen tar eierskap til helheten i utfordringene, er det en risiko for at barn, ungdom og familier ikke får den hjelpen de har behov for på et tidlig nok tidspunkt. Utfordringene kompliseres ytterligere av at de ulike tjenestene gjerne har ulike tradisjoner, tilnærming og problemforståelse. I faglitteraturen kalles slike utfordringer for gjenstridige problemer (Nesheim et al., 2019).

Årsakene til at barn, unge og familier ofte ikke får den hjelpen de trenger tidlig nok i den offentlige helsetjenesten har blitt beskrevet og drøftet i mange sammenhenger. Til tross for dette står vi overfor de samme utfordringene i dag som vi gjorde for 40 år siden (NOU 1982: 26). Det finnes nok ingen enkle løsninger på dette. Vi vet imidlertid at bedre samordning av tjenestene kan være et viktig bidrag nettopp fordi man gjennom samarbeid kan forebygge at grenseflatene blir glippsoner som gjør at barn, unge og familier ikke får de

tjenestene de har behov for (Hansen, Jensen & Fløtten, 2020). Vi vil videre anta at når man har kunnskap om hverandres tjenester og ansvarsområder, kan samhandling bidra til at utsatte barn og unge blir sett og får den oppfølgingen de har behov for på et tidlig tidspunkt. Det kan bidra til kontinuitet i tilbudet, og det kan bidra til at tjenestene blir mer effektive og treffsikre i sin hjelp.

Denne prosjektoppgaven er skrevet av tre avdelingsledere i kommunehelsetjenesten. To avdelingsledere har ansvar for henholdsvis 10 helsesykepleiere ved helsestasjonen og 15 helsesykepleiere ved skolehelsetjenesten. En avdelingsleder har ansvar for et innsatsteam, som er et underliggende team i helsestasjons- og skolehelsetjenesten, bestående av blant annet familieterapeuter, miljøterapeuter, psykologer og barnekoordinator.

Helsestasjons- og skolehelsetjenesten er en lovpålagt tjeneste som skal gi helsefremmende og forebyggende tilbud til alle i målgruppen. Tjenestetilbudet skal være universelt, lett tilgjengelig og tilpasset den enkelte. De ansatte står ofte i saker som omhandler vold i nære relasjoner, og både helsestasjons- og skolehelsetjenesten samarbeider derfor mye med barneverntjenesten.

Innsatsteamet er et tverrfaglig team der hovedoppgaven er å jobbe for at barn, unge og familier skal få rask og riktig hjelp på lavest mulig nivå. Teamet jobber med både forebygging og endringsarbeid der familieutfordringene er komplekse og krever mye støtte og hjelp.

## ***1.2 Leseveiledning***

Innledningsvis i oppgaven vil vi gi en beskrivelse av hvordan vi, gjennom flere runder med intervjuer, gradvis har utviklet vår problemforståelse for å komme fram til problemstillingen. Videre vil vi redegjøre for aktuelle faglige perspektiver og teori som skal bidra til å besvare problemstillingen. Metoden blir beskrevet i kapittel 3, og våre funn vil bli redegjort for i kapittel 4, både i form av tekst og tabell. I siste del av oppgaven vil våre funn bli drøftet opp mot faglige perspektiver og teori for å besvare problemstillingen.



### *1.3 Utvikling av problemforståelse*

Gjennom denne prosjektoppgaven har vi gjennomført intervjuer av kollegaer og samarbeidspartnere i kommunen. I innledende fase gjennomførte vi intervjuer av ansatte for å få innsikt i hva som er hovedutfordringene i deres arbeid. Videre gjennomførte vi semistrukturerte dybdeintervjuer for å utvikle en dypere forståelse for hvilke faktorer som er avgjørende for å få til et godt samarbeid. Nærmere beskrivelse av metodisk fremgangsmåte vil bli gjort i kapittel 3, Metode.

Gjennom intervjuene i den innledende fasen fremkom det flere utfordringer som dannet det første grunnlaget for utvikling av problemstillingen i oppgaven. Funnene vil bli redegjort for i samme rekkefølge som under:

- 1. Det er en utfordring at mange er usikre på effekten av eget arbeid*
- 2. Brukere får ikke alltid det de har krav på*
- 3. Manglende kjennskap til hverandres tjenester fører til et utfordrende samarbeid*
- 4. Manglende forståelse for hverandres perspektiv kan påvirke hjelpen som gis*
- 5. Det er en utfordring at en stor del av arbeidet blir avhengig av person fremfor profesjon*
- 6. Utrygge relasjoner mellom fagpersoner påvirker samhandlingen og familiens opplevelse av hjelpen som gis*
- 7. Det er avgjørende med god lederstøtte for å takle høyt arbeidspress over tid*

#### *1. Det er en utfordring at mange er usikre på effekten av eget arbeid*

Flere informanter pekte på manglende måling av effekt og at de var usikre på om den veiledningen eller hjelpen de gir har effekt. De står i komplekse saker og effekten av veiledningen viser seg ofte ikke umiddelbart. En av informantene beskrev mangel på brukermedvirkning og mangel på tilbakemelding fra brukerne som den største hovedutfordringen innad i tjenesten. Flere påpekte imidlertid at de hadde en god intuisjon på hvorvidt brukerne opplevde å bli møtt på en god måte, men ingen hadde standardiserte spørsmål for å få konkrete tilbakemeldinger på dette.

## *2. Brukere får ikke alltid det de har krav på*

En av informantene beskrev maktesløsheten ved å være vitne til brukere med store behov som ikke får det de har krav på. Dette handlet i stor grad om politiske og økonomiske føringer som vi ikke har rådighet over. Det kan være belastende å være vitne til dette over tid, særlig med tanke på at de ansatte ofte har høy indre motivasjon for jobben.

## *3. Manglende kjennskap til hverandres tjenester fører til et utfordrende samarbeid*

Flere av informantene påpekte manglende og utfordrende internt og eksternt samarbeid. Årsaken til dette var i hovedsak manglende kjennskap til hverandre og hverandres tjenester og fagområder. Flere ga eksempler på at utfordrende samarbeid i en enkelt sak lett kunne føre til negative holdninger og en generell oppfatning av at de andre tjenestene var vanskelige å samarbeide med. Dette gjaldt i hovedsak eksterne samarbeidspartnere. En av informantene hadde flere eksempler på samarbeid som ikke fungerte godt fordi dette grunnleggende manglet. Hun uttrykte det slik: *“Det er veldig tungt når man ikke kjenner til hverandres arbeid i et løp. De sakene hvor det fungerer godt er når man får snakket regelmessig, for eksempel på telefon. Hvis man i tillegg hadde fått til noen gode møter, så kunne dette samarbeidet fungert enda bedre”*.

En av informantene fremhevet at de ulike tjenestene har ulikt verdigrunnlag, tradisjoner og lovverk, og at dette kan være noe av årsaken til at det er vanskelig å få forståelse og gjensidig respekt for hverandre som fagpersoner. En av informantene reflekterte også rundt hvordan vi skal kunne få til en bedre samhandling med barneverntjenesten. Hun opplevde at mange ansatte på helsestasjonen har en generell mistillit til barnevernets måte å jobbe på, og at mye av dette nok har sammenheng med at de ikke kjenner hverandre godt nok. *“Det er et stort behov for større forståelse for hverandres arbeid”*, sier hun. *“Men man kan ikke bygge tillit før man har bygd ned mistillit”*.

## *4. Manglende forståelse for hverandres perspektiv kan påvirke hjelpen som gis*

Flere av informantene fremhevet at manglende forståelse for hverandres perspektiv kan være en avgjørende faktor i samarbeidet mellom tjenestene. Det

ble beskrevet som en stor utfordring at tjenestene ikke forstår hverandres perspektiv og at man ofte tolker ulike ytringer inn i egen forståelsesramme. Dette fører igjen til at man ikke klarer å enes om eller få en felles forståelse av et problem. Når man ikke kjenner godt nok til hverandres kompetanse, men har ulike forventninger til ens profesjon, kan dette i verste fall føre til at familier ikke får tilpasset hjelp. Det kan også ta lengre tid før hjelpen blir satt inn fordi man ikke sammen kan finne en god form på den hjelpen som skal gis. Det kom også frem hvor ulikt de to tjenestene ser på begreper som *frivillighet* og *barnets stemme*. Når man ikke har forståelse for hverandres perspektiv kan dette føre til et utfordrende samarbeid som i sin tur vil kunne påvirke den hjelpen familiene får.

#### *5. Det er en utfordring når arbeidet blir avhengig av person fremfor profesjon*

En av informantene tok opp en interessant utfordring. Hun pekte på at hver enkelt ansatt kan ha ulik oppfatning av hva som ligger i rollen som fagperson. I tillegg til de lovpålagte oppgavene står man kontinuerlig i komplekse saker som løses på ulike måter, og ulike fagpersoner av samme profesjon kan ofte involverer seg i ulik grad. Dette fører til at andre tjenester og samarbeidspartnere har ulik oppfatning av hva som egentlig er de ulike fagpersonens ansvarsområder. Hun formulerte dette på en beskrivende måte: *“Vi kjenner ikke hverandre godt nok, og veldig mye blir personavhengig i stedet for profesjonsavhengig”*.

#### *6. Utrygge relasjoner kan påvirke familiens opplevelse av hjelpen som gis*

Flere av informantene fremhevet viktigheten av trygge relasjoner i ulike samhandlingssituasjoner. En av informantene var opptatt av nødvendigheten av å legge til rette for at de ulike tjenestene kan samles rundt bordet og samsnakke, slik at man sammen kan forstå utfordringene før man setter i verk tiltak. *“Men det er viktig å lage et møte som er trygt nok til å få snakket om hva som gjelder”*, uttrykte hun. *“Det er viktig at de ulike tjenestene er trygge i samhandling med hverandre, for bare da kan de jobbe sammen for å gjøre familiene trygge”*. Denne informanten beskrev flere episoder der familier ikke har klart å formidle sine ønsker og behov fordi det ikke har vært trygge nok relasjoner mellom fagpersonene og dermed heller ikke mellom familien og tjenestene som skal hjelpe. En annen informant beskrev hvordan utrygge relasjoner mellom fagpersonene førte til utrygghet og redsel for å gjøre dårlige vurderinger. Hun

beskrev en situasjon der vurderingen hun hadde gjort ikke ble validert av de andre profesjonene, og at det dermed ble vanskelig å fortsette samarbeidet.

#### *7. Det er avgjørende med god lederstøtte for å takle høyt arbeidspress over tid*

Høyt arbeidspress og høy arbeidsbelastning ble beskrevet som en utfordring av flere informanter. Det var ulike årsaker til det høye arbeidspresset, men felles for alle var at støtte fra andre kollegaer og leder var helt avgjørende for å klare å stå i dette. En informant beskrev betydningen av en tilgjengelig ledelse og god informasjonsflyt. Hun opplevde at det kunne bli frustrasjon i teamet ved mangel på informasjon ved for eksempel endringer eller fravær.

#### ***1.4 Videreutvikling av problemforståelse***

Som ledere kjente vi oss godt igjen i de utfordringene som ble beskrevet av informantene i de innledende intervjuene, og mye av det som ble nevnt samsvarte med de faktorene vi hadde diskutert på forhånd. I intervjuene kom det imidlertid tydelig frem at tverrsektoriell samhandling var en av hovedutfordringene i arbeidshverdagen til de ansatte. De ansatte står i komplekse saker der flere tjenester er inne, men man kjenner ikke til hverandres tilnærming og arbeidsmetoder, og man strever med å få til et godt samarbeid i enkeltsaker. Det er også manglende forståelse for hverandres perspektiver og manglende strukturer for samhandling. Konsekvensen er at de ulike tjenestene og faggruppene jobber spesialisert og i siloer, og at hjelpen som gis ikke blir helhetlig og god nok.

Det var særlig samarbeidet mellom barneverntjenesten og forebyggende helsetjeneste som utpekte seg som det området med de største utfordringene. Dette syntes vi var interessant å se videre på. Når dette samarbeidet ikke fungerer – vil det da kunne føre til at familiene opplever utrygghet og ikke får den hjelpen de har behov for? Samarbeidet mellom disse tjenestene vil derfor være hovedfokus videre i oppgaven.

Like i etterkant av de første intervjurundene ble vi informert om omfattende omorganiseringer i våre tjenester på bakgrunn av manglende samhandling mellom ulike tjenesteområder. Hovedmålet med omorganiseringen er å nå målene i den nye oppvekstreformen: Kommunene skal styrke arbeid med tidlig innsats og forebygging, hjelpen skal bli bedre tilpasset barn og familiers behov,

rettssikkerheten til barn og familier skal bli godt ivaretatt og ressursbruken og oppgaveløsningen i barnevernet skal bli mer effektiv. For å nå disse målene har reformen lovfestet retten til samordnet hjelp der det er nødvendig, og tjenestene har nå en plikt til å samarbeide i enkeltsaker og på systemnivå.

Med disse ovenstående faktorene som bakteppe vil vi i denne oppgaven først se på viktige aspekter ved god samhandling mellom barneverntjenesten og forebyggende helsetjeneste. Deretter vil vi knytte disse funnene opp mot teori for å belyse hvordan vi som ledere kan jobbe systematisk for å utvikle høy relasjonell kapasitet og et godt tverrsektorielt samarbeid mellom disse tjenestene. Dette vil etter vår mening også kunne overføres til samhandling mellom andre tjenesteområder. Denne innsikten vil også være nyttig og i tråd med det som kom frem i Rapporten fra Fafo *Trøbbel i grenseflatene*; at mangel på det som kan betegnes som relasjonell kapasitet og kompetanse er en stor utfordring i vår nåværende arbeidshverdag (Hansen et al., 2020).

### ***1.5 Problemstilling***

Vi har på bakgrunn av ovenstående faktorer utviklet følgende problemstilling:

*Hvordan kan ledere bidra til at forebyggende helsetjenester og barneverntjenesten jobber bedre sammen for å sikre at familiene får trygg hjelp tilpasset deres behov?*

Vi ønsker med denne problemstillingen å utvikle en dypere forståelse for viktige aspekter ved god samhandling, og deretter se på hvordan vi som ledere kan bidra til dette. Vi vil ha fokus på hva vi selv kan bidra med som tjeneste og se på hvordan vi som ledere er avgjørende modeller for å få til god samhandling. Videre ønsker vi å utvide vår forståelse for hvordan disse aspektene i sin tur påvirker den hjelpen familiene får.

Vi vil i hovedsak ha fokus på høykvalitetsforbindelser, ytringsklima, psykologisk trygghet og relasjonell koordinering. Disse begrepene komplimenterer hverandre, men kan også sees på hver for seg. Vi vil se på hvordan disse dimensjonene er avgjørende for å utvikle høy grad av relasjonell kapasitet. For å få til dette må vi som ledere starte med oss selv og modellere ønsket kultur, verdi og holdning i

ansattgruppen. Vi må erkjenne at vi som ledere er avgjørende modeller for å få til god samhandling, og at dette vil være en av de viktigste lederoppgavene i fremtiden. Vi må “walk the talk” og gå små skritt på veien mot samarbeidsmirakler.

### ***1.6 Gevinstavtrykk***

Dersom vi lykkes med å besvare problemstillingen vil flere parter kunne høste gevinster av det. Viktigst er det at brukerne vil kunne få en tryggere og mer helhetlig hjelp tilpasset deres behov, og at vi i større grad forebygger at grenseflatene mellom tjenestene blir glippsoner der ingen tar ansvar for barna og familiene. For helsetjenesten betyr dette en mer forsvarlig og kvalitetssikret tjeneste, hvor vi videre vil bli bedre rustet til å løse komplekse problemstillinger sammen med våre samarbeidspartnere. For samfunnet har dette også en betydning i form av bedre kvalitet på det forebyggende arbeidet, som i sin tur vil redusere kostnader på både kort og lang sikt. Vi mener dette er i tråd med målene i den nye oppvekstreformen.

## **2. Faglige perspektiver og teori**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for teori om høykvalitetsforbindelser, ytringsklima, psykologisk trygghet og relasjonell koordinering. Disse faglige teoriene vil danne grunnlaget for diskusjonen i Kapittel 5. Der vil vi se på hvordan vi som ledere i lys av disse perspektivene kan bidra til at forebyggende helsetjenester og barneverntjenesten jobber bedre sammen for å sikre at familiene får trygg hjelp tilpasset deres behov.

### ***2.1 Høykvalitetsforbindelser***

En høykvalitetsforbindelse er ifølge Dutton (2003) kjennetegnet av gjensidig anerkjennelse, respekt og tillit mellom aktørene, og noe som skaper pågangsmot og positiv energi. Duttons grunntanke er at energinivået i en organisasjon påvirkes av kvaliteten på relasjonen mellom de ansatte innad i og på tvers av tjenester. Forbindelsene beskrives som gjensidige, ekte og noe som kontinuerlig må vedlikeholdes. Dutton & Spreitzer (2014) beskriver ulike jobbstrategier som

bidrar til å skape høykvalitetsforbindelser mellom ansatte i en organisasjon. Hun beskriver betydningen av *tilrettelagte oppgaver, tillit og respektfull omgang*.

*Tilrettelagte oppgaver* innebærer å skape en kultur der både leder og de ansatte har fokus på å hjelpe hverandre med å mestre eller fullføre en oppgave. Dette kan bidra til å utvikle trygge forbindelser og relasjoner ved at den som får hjelp føler seg verdsatt fordi den andre virkelig ønsker å hjelpe. *Tillit* handler om en gjensidig opplevelse av velvillighet, pålitelighet og integritet. Dette kan skapes gjennom at man for eksempel deler ressurser, delegerer ansvar og åpner opp for svakheter. Dutton & Spreitzer (2014) er opptatt av at man som leder kontinuerlig må være bevisst på hvordan man snakker, hva man sier og hva man ikke sier for at den andre skal oppleve et gjensidig tillitsforhold. Dette kan ta tid å utvikle, og spesielt er det krevende om det over tid har vært en mistillit mellom personene eller tjenestene.

*Respektfull omgang* innebærer å signalisere at en person betyr noe for deg ved å være oppmerksom på personen og være aktivt lyttende. Dette gjøres ved å være fysisk og psykologisk til stede for den andre. Den aktive lyttingen består i at man gjentar, bekrefter og anerkjenner den andre, og er mer spørrende enn kravfull i formen når man kommuniserer. Dutton (2003) beskriver fem understrategier for å fremme respektfull omgang på arbeidsplassen. Dette innebærer å *demonstrere tilstedeværelse, være ekte og genuin, kommunisere bekreftende og støttende og å lytte effektivt*. Disse strategiene beskriver en lederatferd som er med på å skape en opplevelse av trygghet og en følelse av å bli verdsatt.

Å *demonstrere tilstedeværelse* innebærer psykologisk og fysisk tilgjengelighet og å fullt og helt rette oppmerksomheten mot den man er sammen med. Å *lytte effektivt* handler om å gjenta, bekrefte og be om klargjøringer, samtidig som man er empatisk i kommunikasjonen. Å *være genuin* betyr i denne sammenheng at man er åpen om egne sårbarheter, intensjoner og ønsker, uten en skjult agenda. Ved *støttende kommunikasjon* opptrer man med en spørrende og undrende holdning, samtidig som man er tydelig på hvor man selv står uten å bruke et følelsesladet språk. Å *kommunisere bekreftende* innebærer å vise interesse for den andres budskap og bekrefte den andres perspektiv. Ved å være anerkjennende og støttende skapes en kultur som gir rom for uenigheter og ulike meningsyttringer

samtidig som man utviser respekt for hverandre. I slike fellesskap vil det også være trygt nok til å innrømme feil (Dutton, 2003).

## **2.2 Ytringsklima**

Kvalnes (2022) beskriver hvordan ytringsklimaet i en organisasjon er avgjørende for hvordan leder og medarbeidere utveksler kunnskap og ideer, og hvordan de gir hverandre støtte og motstand på jobb. Kvaliteten på ytringsklimaet setter en ramme for hva fellesskapet kan oppnå sammen. Kvalnes (2022) beskriver ulike dimensjoner som påvirker ytringsklimaet. Han beskriver blant annet hva som skal til for å motvirke *bekreftelsesfellen* og redegjør for viktige aspekter ved *ytringsetikken*. Han beskriver også hva som trengs for å skape et *aktørklima* i organisasjonen og hvorfor det er viktig med *toleranse for aktive ytringsfeil*. Han fremhever også betydningen av *hjelpende aktiviteter*.

*Bekreftelsesfellen* handler om at vi legger merke til det som bekrefter oppfatningene vi har om en sak eller person, og overser informasjon som gir oss grunn til å skifte mening (Kvalnes, 2022). Dette er en felle i den forstand at vi ofte har svært gode grunner til å revurdere, uten å gjøre det. Vi har alle en tendens til å holde fast ved egne oppfatninger og skjerme oss mot informasjon som gir oss grunn til å skifte mening. Vi kan være blinde for viktige aspekter ved det som skjer rundt oss, og i tillegg være blinde for denne blindheten. Dette kan føre til at vi tar dårlige beslutninger. Ytringsklimaet på jobb kan forhindre at *bekreftelsesfellen* fører til feil i vurderinger og beslutninger, og løsningen ligger i å hente råd fra andre og stille åpne spørsmål om hvordan situasjonen ser ut for dem (Kvalnes, 2022).

Ifølge Kvalnes (2022) handler *ytringsetikken* både om vårt ytringsansvar og vår ytringsfrihet. Den beskriver når og hvordan det er riktig å ytre seg, hvilke ytringsstrategier vi bør bruke for å utgjøre en positiv forskjell og hvilke strategier vi bør bruke for å unngå å hemme og skade andre. Støtte og ros, hjelpsomhet, skapende motstand og taushet kan brukes for å utgjøre en positiv forskjell for andre. Respektfull omtale, fokusere på sak istedenfor person, unngå bjørnetjenester og taushet kan brukes for å unngå å hemme og skade andre parter. Vårt ytringsansvar handler om når vi har et ansvar for å si fra om det som skjer i omgivelsene våre og når vi har en moralsk plikt til å ytre oss. Ytringsfriheten



handler om hvilket handlingsrom vi har for å si akkurat det vi vil og hvilke grenser som finnes for hva som er greit å ytre seg om. Ytringsetikkens rolle kan ifølge Kvalnes (2022) utfordre og presse den eksisterende moralen. Den kan etablere noen prinsipper for hva som er god og riktig atferd og sette kritisk søkelys på det som er normal omgangsførm i dag.

Kvalnes (2022) beskriver et *aktørklime* som en avgjørende faktor for et velfungerende ytringsklima. I et aktørklime ser de ansatte på seg selv som aktører og ikke brikker. Dette innebærer at de tar ansvar og ser etter løsninger, selv om det ikke finnes noen konkret instruks for hvordan dette skal løses. I et aktørklime er det normalt at de ansatte er forberedt på uventede situasjoner der de må improvisere og se etter alternative løsninger.

Kvalnes (2022) beskriver to typer ytringsfeil; aktive ytringsfeil, som handler om å si noe som skulle vært usagt – og passive ytringsfeil, som handler om å la være å si noe som skulle vært sagt. Tilskuereffekten kan forklare hvorfor man begår passive ytringsfeil. Det er mange av oss, og man er ofte redd for å stikke seg frem og dumme seg ut ved å ta ordet. En viktig grunn til å motarbeide passive ytringsfeil er ifølge Kvalnes at de står i veien for nødvendig kritikk og skapende motstand. For å få best mulig kvalitet på det man gjør, er det nemlig nødvendig at ideer brynes mot skarp og saklig kritikk før de settes ut i praksis. For å få til dette er det nødvendig med høy toleranse for aktive ytringsfeil.

En annen dimensjon ved ytringsklima handler ifølge Kvalnes (2022) om det å stille opp for hverandre og *hjelp hverandre*. Det handler om å be om hjelp når man trenger det og tilby hjelp når det ser ut som om andre trenger det. Det handler også om å takke for hjelpen og berømme og verdsette hjelpende aktiviteter. For leder sin del kan dette innebære å gi positiv oppmerksomhet til konkret giveratferd. Den som har gjort en innsats for andre kan løftes frem av leder og få anerkjennelse og ros for dette, noe som i sin tur vil bidra til inspirasjon og smitte. Da kan vi ifølge Kvalnes få det den finske filosofen Esa Saarinen har kalt for samarbeidsmirakler. Når terskelen for å be om hjelp senkes og det er normalt å tilby og yte en innsats for andre vil man kunne få til mirakuløse ting sammen.

### ***2.3 Psykologisk trygghet***

Ifølge Edmondson (2019) kan psykologisk trygghet beskrives som en tilstand hvor man opplever at man kan si sin mening og komme med motforestillinger uten frykt for sanksjoner. Psykologisk trygghet er imidlertid ikke synonymt med hygge, da det absolutt kan forekomme tøffe meningsbrytninger. Gnisninger og friksjon ses på som noe positivt og en forutsetning for utvikling (Kvalnes, 2022). Psykologisk trygghet innebærer å tørre å ta risiko og vise sårbarhet. Det må skapes et klima der det er trygt å gjøre feil. Det er uunngåelig å feile, men det er nyttig å se på dette som et bidrag til læring fremfor et tegn på svakhet. (Cannon & Edmondson, 2005).

Et arbeidsmiljø med høy grad av psykologisk trygghet kjennetegnes av trygge ansatte som deler relevante tanker og følelser uten frykt for å bli motsagt på en ydmykende måte. Psykologisk trygghet er til stede når arbeidstakere har tillit til og respekt for hverandre, og til og med kjenner på en forpliktelse til å være ærlig og transparent. Motsetningen til psykologisk trygghet er når man har en frykt for å fremstå inkompetent eller negativ. I et arbeidsmiljø med lav grad av psykologisk trygghet vil man ikke i like stor grad innrømme feil, stille konstruktive spørsmål eller innrømme svakheter (Edmondson, 2019).

Psykologisk trygghet kan variere innad i en organisasjon, fra gruppe til gruppe. Dette handler ikke om personligheten til de ansatte, men om et kjennetegn ved en arbeidsplass som ledere må være delaktige i å skape (Edmondson, 2019). Oppfattelsen av psykologisk trygghet er ofte lik hos mennesker som jobber tett sammen. Et behov for psykologisk trygghet er basert på et premiss om at ingen kan handle perfekt i enhver situasjon. I miljøer med høy grad av psykologisk trygghet er de ansatte villige til å ytre sine ideer, selv om de potensielt kan ta feil, og dermed lære av det. Dette vil man kunne dra nytte av i et fagfelt der kunnskap og beste praksis er i stadig endring (Edmondson, 2019).

### ***2.5 Relasjonell koordinering***

Gittell (2016) har utarbeidet en modell for relasjonell koordinering. Dette er en organisasjonsmodell som understreker viktigheten av det relasjonelle aspektet i en organisasjon. Det pekes på sju viktige dimensjoner av relasjonell koordinering.

*Disse er felles mål, delt kunnskap, gjensidig respekt, kommunikasjon i rett tid, presis kommunikasjon og problemløsende kommunikasjon.*

*Felles mål* handler om de ansattes opplevelse av at de og samarbeidspartneren jobber med en felles målsetning. Denne opplevelsen kan bidra til å styrke båndet mellom de ansatte slik at man lettere forstår hverandres tilnærming. *Delt kunnskap* omhandler i hvilken grad de ansatte oppfatter at deres fagkunnskap også er forståelig og kan deles med samarbeidspartneren slik at man oppnår en større total kompetanse og et bredere perspektiv. Dette vil føre til en felles forståelse, og fremme muligheten til å koordinere mellom de ulike fagområdene. *Gjensidig respekt* innebærer en forståelse og anerkjennelse av hverandres arbeid. Det er en forutsetning at de ansatte, til tross for ulik status og ulik fagkompetanse, ser at det er en gjensidig avhengighet og at alle aktører er likeverdige bidragsytere. *Kommunikasjon i rett tid* handler om hvordan og hvor ofte det skal samhandles, mens *presis kommunikasjon* sier noe om at det må være en enighet om hva som skal kommuniseres og hva som er viktig å vite for samarbeidspartneren. Dimensjonen *problemløsende kommunikasjon* kjennetegnes av en utforskende nysgjerrighet, deling av informasjon og et ønske om å løse problemer sammen.

### **3. Metode**

I denne prosjektoppgaven er det benyttet kvalitativ metode. Innenfor kvalitativ metodikk har vi jobbet abduktivt. Med det menes at vi har tatt utgangspunkt i det empiriske materialet som vi har opparbeidet oss i intervjuer, og belyst dette med allerede etablert teorier (Oppen, Mørk og Haus, 2021).

Videre forklares fremgangsmåten for innsamling av data. Dette vil også synliggjøres i en tabell (tabell 1) senere i kapittelet.

#### **3.1 Innledende intervjuer**

I perioden september til oktober 2022 gjennomførte vi en prosess for å identifisere hva som kan være aktuelle utfordringer å jobbe videre med i prosjektoppgaven. Vi hadde i forkant gjort oss noen tanker, men vi ønsket å intervju kollegaer for å

sikre at den endelige problemstillingen var i tråd med det tjenesten som helhet opplevde som utfordrende.

Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer på begge tjenestesteder. For å sikre at vi fikk dekket de temaene og spørsmålene som vi ønsket i løpet av intervjuene hadde vi utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1). Formålet var å identifisere hva de ansatte anså som utfordringer, og derfor var det viktig med en fleksibilitet rundt rekkefølge og hvorvidt ulike temaer ble utdypet eller ekstra belyst.

Hensikten med semistrukturert intervju er nettopp dette: å gi fleksibilitet til å snakke om temaer som er viktige for informanten, og samtidig gi den som intervjuer muligheten til å følge opp og belyse nærmere det som vekker interesse (Oppen, Mørk og Haus, 2021).

Vi intervjuet fem ansatte i helsestasjons- og skolehelsetjenesten for å se på hovedutfordringene i deres arbeidshverdag. Deretter intervjuet vi teamledere i barneverntjenesten for å få frem hovedutfordringene i samarbeidet mellom barnevern- og helsetjenesten. For å sikre en faglig bredde i datainnsamlingen valgte vi selv ut informantene i den første intervjurunden. Vi intervjuet disse informantene for å få en kombinasjon av personer som har jobbet lenge i tjenesten og noen som er relativt nytilsatte (under 1 år). Med dette ble også alle faggruppene representert. Intervjuene hadde en gjennomsnittlig varighet på 60 minutter og samtalene ble gjennomført på et nøytralt møterom.

Vi informerte alle informantene om at vi er studenter ved Nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten, og at vi i den forbindelse skal gjøre et utviklingsprosjekt i egen organisasjon. Vi informerte også om at innholdet i samtalen ville anonymiseres, slik at det ikke er mulig å identifisere opplysningene i etterkant.

### ***3.2 Andre intervjurunde***

På bakgrunn av besvarelsene vi fikk i første intervjurunde, formulerte vi en problemstilling. Tilbakemeldinger fra ansatte antydde at det å få snakke om positive opplevelser hadde en egenverdi og opplevdes som motiverende. I neste intervjurunde fokuserte vi derfor på hvilke erfaringer de ansatte hadde med gode samarbeid.

I perioden januar til februar 2023 gjennomførte vi til sammen åtte intervjuer i våre tjenester. Sju av disse var en-til-en-intervjuer, og det siste intervjuet var et gruppeintervju. Vi hadde fem informanter fra forebyggende helsetjeneste og fem informanter fra barneverntjenesten. Seleksjonen av informanter ble gjort ved at vi sendte ut en epost til ansatte og etterspurte om noen var villige til å dele konkrete erfaringer med gode samarbeid. Alle informantene som meldte seg til dette ble tatt inn til intervju. Vi sendte også en spesifikk invitasjon til et gruppeintervju til tre ansatte i barneverntjenesten. Dette gjorde vi fordi de har en helt særegen funksjon som forebyggende barnevernskonsulenter ute i skoler og barnehager.

Vi utarbeidet en intervjuguide, og gjennomførte semistrukturerte intervjuer. Vi ønsket å utvikle en dypere forståelse for de faktorene som fremmer et godt samarbeid i enkeltsaker. Vi har derfor hatt fokus på konkrete situasjoner der de ansatte har hatt gode opplevelser i ulike samarbeidsprosesser. Vi stilte spørsmål ut fra en intervjuguide (vedlegg 2).

*Tabell 1: Beskrivelse av intervjuprosessen*

Aktivitet	Tidspunkt	Antall informanter	Formål
<b>Innledende intervjuer</b>	September – oktober 2022	7	Identifisere problemstillinger/aktuelle utfordringer å jobbe med videre i prosjektet
<b>Andre intervjurunde</b>	Januar – februar 2023	8	Innhente kvalitative data, beskrivelser av gode samarbeidserfaringer

### **3.3 Analyseprosessen**

Det er ikke benyttet opptak i noen av intervjuene. Besvarelsene fra intervjuene ble skrevet ned av en av intervjuerne, og deretter bearbeidet i samarbeid. Vi etterstrebet å gjennomføre bearbeidelsen relativt raskt etter intervjuet, slik at vi hadde en større mulighet til å erindre nyansene i besvarelsene. I etterkant av intervjuene har vi kommet sammen og analysert besvarelsene i fellesskap.

For å få en enda grundigere oversikt over våre data fra andre intervjurunde, kategoriserte vi data etter første- og andre ordens beskrivelser. Dette var en interessant prosess, hvor vi innledningsvis oppholdt oss så nærme råmaterialet

som mulig. Vi kom frem til syv første ordens beskrivelser som på hver sin måte besvarte forskningsspørsmålet. Disse beskrivelsene bestod av korte nøkkelord, som ble kort beskrevet og deretter eksemplifisert ved ordrette sitater. Ut fra våre syv første ordens beskrivelser identifiserte vi tre teoretiske begreper som ble våre andre ordens beskrivelser. Denne analyseprosessen la grunnlaget for å kunne dykke ned i teorien rundt nettopp disse tre begrepene for å få en solid teoretisk støtte til våre funn og dermed få et godt svar på problemstillingen. Vi startet så arbeidet med å se på hvordan ledere kan bidra til at forebyggende helsetjenester og barneverntjenesten jobber bedre sammen for å sikre at familiene får trygg hjelp tilpasset deres behov.

### ***3.4 Refleksjoner over styrker og svakheter ved valgt fremgangsmåte***

Til tross for at vi etterstrebet å få dokumentert alt, og at vi bearbeidet materialet systematisk og umiddelbart etter intervjuene, kan vi ha gått glipp av noen av nyansene på grunn av dette.

Vi har fokusert på hva som kjennetegner gode samarbeid og har oppdaget at i tillegg til økt kunnskap og innsikt i denne tematikken, har også intervjuene hatt en positiv bieffekt for de som har latt seg intervjuet. Flere har gitt tilbakemelding om at det opplevdes meningsfullt å ta seg tid til å reflektere over hva som fungerer godt i jobben vi gjør. Vi tar med oss verdifull læring, og ønsker å gjøre mer av dette videre, også etter at prosjektoppgaven er ferdigstilt.

### ***3.5 Etiske betraktninger***

Vi har hatt et relativt lite utvalg av informanter, og i mange av tilfellene har vi selv valgt våre informanter. Dette kan ha resultert i at vi underbevisst har valgt informanter som vil gi oss de svarene vi ønsker, og at andre informanter som også kunne kommet med gode innspill ikke har fått komme til orde.

Vi har underveis i intervjuene vært bevisste på intervjueffekten. Dette innebærer at det i et hvert intervju er et uunngåelig asymmetrisk maktforhold mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet. Intervjueren kan lede intervjuet i den retning som er ønskelig, ved å bestemme hvilke oppfølgingsspørsmål som skal stilles og hvordan materialet skal tolkes. Videre er det rimelig å anta at det kan

oppstå en ubalanse i maktforholdet når vi som ledere intervjuer ansatte. De kan ha en forforståelse av hvilke holdninger leder forventer, og dermed unngå å svare noe som avviker fra dette (Oppen, Mørk og Haus, 2021). Vi har forsøkt å forebygge dette ved å skape et trygt rom for de som har latt seg intervjuer, for eksempel ved å bekrefte og anerkjenne informantenes besvarelser gjennom hele intervjuet, fra start til slutt.

## 4. Funn

I løpet av denne intervjuprosessen har vi utviklet en dypere forståelse for hvilke aspekter som er av betydning for å få til et godt samarbeid mellom barnevern- og forebyggende helsetjeneste. Vi har fokusert på konkrete situasjoner der de ansatte har hatt gode opplevelser i ulike samarbeidsprosesser, og sett på hvilke faktorer som har vært avgjørende for at de har lyktes. Gjennom analysen har vi gjort oss syv hovedfunn som vi vil redegjøre for under.

I dette kapittelet presenteres først en tabell (tabell 2) hvor vi har produsert en matrise med første ordens funn. Denne tabellen er utarbeidet for å kunne analysere våre data på en god måte, og for deretter å komme fram til praktiske konsekvenser som kan hjelpe oss med å besvare problemstillingen; *Hvordan kan ledere bidra til at forebyggende helsetjenester og barneverntjenesten jobber bedre sammen for å sikre at familiene får trygg hjelp tilpasset deres behov?*

I kapittel 5 vil vi knytte disse syv hovedfunnene opp mot teoriene i kapittel 2 som belyser viktigheten av høykvalitetsforbindelser, ytringsklima og psykologisk trygghet. Der vil vi se på hvordan vi som ledere er avgjørende modeller for å få til god samhandling.

Tabell 2 Oversikt over funn

Første ordens funn	Beskrivelse	Sitat
1. Stå i det sammen	Handler om jevnlig kontakt med samme person, regelmessig formell og uformell kontakt gjennom hele forløpet og det å forberede seg	“Helsesykepleier og jeg ringtes ukentlig, vi hadde tett kontakt og oppdaterte hverandre hele tiden. Vi var transparente med hva vil

	sammen før møte med familien. Det handler også om gode og trygge møter, og at tjenestene jobber sammen mot felles mål.	<i>delte og holdt avtaler. Dette var avgjørende for det gode resultatet i denne saken”</i>
<b>2. Stole på hverandre</b>	Handler om å ha gjensidig respekt og tillit til hverandres tjenester. Å vise at man stoler på den andres vurdering og har tiltro til det som formidles er av stor betydning. Det innebærer at man møter hverandre med respekt, anerkjenner hverandres faglige vurderinger og tar hverandre på alvor.	<i>“Det er viktig å oppleve barnevernet som støtte. Jeg ble ikke pusha for hardt. Det handler om gjensidig respekt for de vurderingene man har tatt som fagperson”</i>
<b>3. Frem snakke hverandre</b>	Handler om å fremheve andre tjenesters genialitet. Det innebærer å spille hverandre gode, låne hverandres tillit, se og løfte frem viktigheten av hverandres arbeid. Det innebærer også å rydde opp i misforståelser, tolke hverandre i beste mening, stole på at andre gjør så godt de kan og ikke la de negative erfaringene være toneangivende i videre samarbeid.	<i>“Vi må stole på hverandre, stole på at alle tjenester forsøker å gjøre en så god jobb som mulig. Det viktig å ha forståelse for hverandres situasjoner og ikke bare la de negative erfaringene vi har hatt være toneangivende i videre samarbeid”</i>
<b>4. Kjenne hverandre</b>	Handler om å ha felles problemforståelse og gjensidig forståelse for hverandres mandat. Det innebærer at man kjenner til hverandres arbeidsmetoder, at man forstår hverandres tilnærming og at man har kunnskap om hverandres kompetanse.	<i>“Vi ble bedre kjent med hverandre og fikk mer kunnskap om hverandres kompetanse, og da var det lettere å stole på de vurderingene den andre parten gjorde”</i>
<b>5. Anerkjenne hverandres perspektiv</b>	Handler om betydningen av å virkelig forsøke å forstå den andre og utforske den andres perspektiver. Det innebærer at man bruker hverandre aktivt, drøfter saker og er sammen i møter for å utvikle nye perspektiver.	<i>“Vi kan ha ulike perspektiver på hva vi tenker kan hjelpe familien. Dersom vi klarer å løfte frem disse perspektivene sammen vil dette kunne føre til en mer helhetlig hjelp og god form på hjelpearbeidet”</i>
<b>6. Legge vekt på hverandres synspunkt</b>	Handler om å virkelig vektlegge den andres innspill og ytringer, og oppleve at dine egne synspunkter blir vektlagt. Det innebærer å bli bekreftet på at det man sier er av verdi og å føle seg som en likeverdig samarbeidspartner	<i>“Det er helt avgjørende at det føles trygt å drøfte ting, at man føler seg som en velkommen samtalepartner, at ting du sier blir vektlagt – at man føler seg som likeverdig”</i>



<b>7. Gjensidig improvisering</b>	Handler om å være fleksibel, ta ansvar og å se etter alternative løsninger tilpasset familiens behov. Det innebærer at man kan improvisere og ved behov jobbe på en litt annen måte enn man vanligvis gjør.	<i>“Man må ikke være låst til én måte å jobbe på, man må være fleksibel. Men man trenger også lederstøtte”</i>
-----------------------------------	---	--

(Yin, 2015)

#### **4.1 Stå i det sammen**

Å stå i det sammen handler om gode relasjoner mellom de ansatte i de ulike tjenestene. Vi har sett at de avgjørende dimensjonene ved det å stå i det sammen er å ha jevnlig kontakt med samme person, ha regelmessig formell og uformell kontakt gjennom hele forløpet og at de ansatte forbereder seg sammen før møte med familien. Det er også viktig at møtene oppleves som gode og trygge, og at tjenestene jobber sammen mot felles mål.

*Jevnlig kontakt med samme person:* Flere av informantene beskrev situasjoner der samarbeidet fungerte godt fordi de hadde tett kontakt og gode relasjoner seg imellom. De påpekte viktigheten av at de ansatte hadde god kjennskap til hverandres tjenester og at tjenestene jobbet sammen mot et felles mål. En av informantene beskrev et godt samarbeid med barneverntjenesten i en sak med en psykisk syk mor som hadde aleneomsorgen for to små barn. Hun fremhevet viktigheten av regelmessig kontakt med samme person for å sikre at mor fikk god og riktig hjelp. I denne saken fungerte samarbeidet svært godt blant annet fordi hun fikk ha kontakt med samme saksbehandler i barnevernet gjennom hele forløpet, helt fra den første anonyme drøftingen. *“Jeg snakket hele tiden med den samme saksbehandleren i barnevernet. Det var hun som tok telefonen den dagen jeg ringte vakttelefonen for å drøfte anonymt, og da avtalte vi at jeg skulle snakke med henne hele tiden. Hun rusa det ikke, hun lot det gå i mitt tempo. Det føltes veldig trygt. Hun var en trygghet til meg, var en god samarbeidspartner i at vi sto i saken sammen”*. Flere av informantene beskrev nettopp dette; hvordan trygge relasjoner mellom fagpersoner kan føre til at familier føler seg trygge i samarbeidet.

*Regelmessig formell og uformell kontakt:* En av informantene beskrev en sak hvor det var helt avgjørende at hun og helsesykepleier hadde hyppig og tett kontakt gjennom forløpet. *“Helsesykepleier og jeg ringtes ukentlig, vi hadde tett kontakt og oppdaterte hverandre hele tiden. Vi var transparente med hva vil delte og holdt avtaler. Dette var avgjørende for det gode resultatet i denne saken”*. Ifølge informanten førte dette til at familien følte seg trygg og ønsket å ta imot den hjelpen de hadde behov for. En annen informant fremhevet det samme: *“Det er viktig å snakke sammen ofte når man er i et samarbeid om en familie, i hvert fall en gang i uka”*. Hun beskrev et samarbeid som ble veldig godt nettopp på grunn av tett dialog og hyppig kontakt. Det var store utfordringer i familien, men gjennom hyppig kontakt klarte de å snakke høyt om utfordringene. Informanten påpekte at det var nyttig med både uformelle møter og strukturerte møter med agenda. Viktigheten av regelmessig kontakt utenom formelt samarbeid ble fremhevet som nyttig av flere informanter. *“Det at vi ser hverandre i hverdagen gjør det mye mer lavterskel å diskutere “små” saker”*, sa en av informantene. Hun fremhevet at jevnlig kontakt fører til at man blir bedre kjent, og det at man er godt kjent gjør i sin tur til at det blir enklere å ta kontakt med hverandre når det dukker opp saker: *“Føler sånn all over at det hjelper at man er godt kjent. Jeg føler at jeg har godt samarbeid med alle fordi jeg kjenner dem godt”*.

*Forberede seg sammen:* Hvordan man snakker sammen og forbereder seg sammen til møtene med familiene ble fremhevet som betydningsfullt av flere informanter. Det ble fremhevet som nødvendig å legge til rette for at de ulike tjenestene kan samles rundt bordet og samsnakke, slik at man sammen kan forstå utfordringene før man setter i verk tiltak. En av informantene beskrev et oppstartsmøte med en familie hvor det var avgjørende at barneverntjenesten og helsetjenesten hadde snakket sammen på forhånd. Familien hadde hatt store utfordringer og ønsket selv hjelp. Informanten beskrev det slik: *“Jeg hadde en opplevelse av at grunnen til at dette gikk så bra var fordi møtet med foreldrene var så godt forberedt. Vi var tonet inn på familien og hadde snakket sammen om ønsket om å hjelpe de videre. Tryggheten var basert på at vi hadde samme forventning og samme intensjon, og at dette kom frem gjennom en dynamisk samtale der både foreldrene og vi snakket og lyttet til hverandre. Alle fikk sagt noe. Familien sa etterpå at de var fornøyde med møtet og opplevde at de hadde blitt hørt”*. En annen informant fortalte at det ble et godt utfall i en sak nettopp

fordi hun og helsesykepleier snakket jevnlig sammen på forhånd, før de skulle møte familien. *“Vi var samkjørte selv om vi aldri hadde møtt hverandre”*, sier hun. En annen informant uttrykte det på denne måten: *“Vi har ikke tid til å ikke ha en god oppstart. Det er svært viktig at ikke ting forhastes fordi man ikke har tid nok til å møtes før oppstart av et samarbeid med en familie”*.

*Gode og trygge møter:* Flere informanter fremhevet viktigheten av gode og trygge møter, der de ulike tjenestene har en god og trygg relasjon. *“Man må lage et møte som er trygt nok til å få snakket om hva som gjelder. Det er viktig at de ulike tjenestene er trygge i samhandling med hverandre, for bare da kan de jobbe sammen for å gjøre familiene trygge”*. En informant opplevde at foreldrene ofte kunne holde tilbake en del informasjon i møter, og at det derfor er avgjørende at de får snakket med en trygghetsperson i forkant av et samarbeidsmøte, som kan hjelpe til med å snakke familiens sak. En av de andre informantene beskrev det på denne måten: *“Veldig mye kan bli veldig feil hvis man ikke har lov å snakke med hverandre”*.

#### **4.2 Stole på hverandre**

Å stole på hverandre handler om å ha gjensidig respekt og tillit til hverandres tjenester. Det å vise at man stoler på den andres vurdering og har tiltro til det som formidles er av stor betydning. Det å stole på hverandre innebærer at man møter hverandre med respekt, anerkjenner hverandres faglige vurderinger og tar hverandre på alvor. Man er åpen for hverandre sine idèer, har tillit til hverandres tjenester og stoler på at andre gjør en god jobb.

*Anerkjenne hverandres vurderinger:* Flere av informantene fremhevet viktigheten av gjensidig respekt i samarbeidet. I saken som omhandlet den psykisk syke moren, var det helt avgjørende at barneverntjenesten lot helsesykepleier gå sakte frem til tross for at det var en svært alvorlig sak. Dette for å skape trygghet hos mor. Selv om saksbehandler i barneverntjenesten ikke alltid var helt enig i tempoet, så respekterte hun helsesykepleier sine faglige vurderinger og avgjørelser. Informanten beskrev det slik: *“Det er viktig å oppleve barnevernet som støtte. Jeg ble ikke pusha for hardt. Det handler om gjensidig respekt for de vurderingene man har tatt som fagperson”*. Informanten gav uttrykk for at det er

helt avgjørende at de ulike tjenestene stoler på hverandre og stoler på at den andre parten gjør en god jobb.

*Møte hverandre med respekt:* Flere informanter tematiserte betydningen av en god og respektfull kommunikasjon. Hvordan tjenestene snakker sammen og legger planer sammen kan ha stor betydning for den hjelpen familien får. Ved god og respektfull kommunikasjon kan man tidlig bli bevisst på å identifisere uenigheter slik at man kan gjøre avklaringer tidlig i løpet. Dette vil kunne føre til en bedre samordning og bedre hjelp til familien. Når man behandler hverandre med gjensidig respekt, vil man i større grad åpne opp for andre sine perspektiver. Det ble beskrevet på denne måten: *“De jeg snakket med var åpne for mine ideer, og da var jeg også mer åpen for deres. Vi unngikk det å ha en skjult agenda. Det var en helt åpen dialog”*.

*Vise tillit til hverandres tjenester:* En av informantene beskrev viktigheten av å bli tatt på alvor og bli møtt med anerkjennelse på sine bekymringer. *“Barnevernet var på med en gang, og vi fikk etablert et felles lag fordi vi var like bekymra”*, uttrykte hun. Hun beskrev en god opplevelse når hun umiddelbart ble tatt på alvor av barneverntjenesten. *“Det er helt avgjørende at man møter hverandre med respekt og en hyggelig tone”*, sa hun. En annen informant beskrev betydningen av å ha tillit til hverandres tjenester på denne måten; *“I et samarbeidsmøte opplevde jeg at barnevernet hadde tillit til både foreldrene og meg. Jeg opplevde at det var trygt i møtet og at jeg også kunne snakke mer åpent. Jeg trengte ikke å holde på rammene på samme måte”*. Videre forklarte hun at rammene noen ganger ble utflytende fordi de som var i møtene ikke helt visste hva den andre kunne bidra med. Dette kunne føre til utrygghet. Når tilliten var der kunne man komme opp med nye forslag og tema uten at en behøvde å være redd for å gjøre noe feil i selve møtet. Denne tilliten opplevdes som helt avgjørende for et godt samarbeid.

#### **4.3 Fremsnakke hverandre**

Å fremsnakke hverandre handler om viktigheten av å fremheve andre tjenesters genialitet. Det å vise respekt for og anerkjenne samarbeidspartneres innspill og vurdering, både i møte med samarbeidspartneren selv og med andre tjenester. Det å fremsnakke hverandre betyr at man spiller hverandre gode, låner hverandres tillit, ser og løfter frem viktigheten av hverandres arbeid. Det innebærer også å

rydde opp i misforståelser, tolke hverandre i beste mening, stole på at andre gjør så godt de kan og ikke la de negative erfaringene være toneangivende i videre samarbeid.

*Løfte frem viktigheten av hverandres arbeid:* Flere av informantene fremhevet betydningen av hvordan vi snakker om hverandres tjenester. En av informantene fra barneverntjenesten kom med eksempel på hvor stor betydning det har at tjenestene fremsnakker hverandre i møte med familiene. Hun opplevde et godt samarbeid med helsesykepleier nettopp fordi helsesykepleier forsto viktigheten av det barneverntjenesten gjorde og formidlet dette på en god måte til familien. Helsesykepleier fremsnakket barneverntjenesten og brukte sin tillit til familien til å skape en god relasjon til barneverntjenesten. En av de andre informantene fra barneverntjenesten beskrev også en sak der det var helt avgjørende at hun og helsesykepleier hadde en god dialog i møtene og spilte hverandre gode. *“Jeg opplevde at hun fremsnakket meg og hjalp til med min jobb”*, sier hun.

*Ikke la negative erfaringer ta stor plass:* En av informantene fremhevet viktigheten av å ikke snakke ned de andre tjenestene selv om man har hatt en negativ erfaring tidligere. *“Som i alle samarbeid er det viktig å ha forståelse for hverandres situasjoner og ikke bare la de negative erfaringene vi har hatt være toneangivende i videre samarbeid. En sak kan ha gått litt dårlig tidligere, men det betyr jo ikke at sånn er det for evig og alltid. Det tror jeg er viktig begge veier. For jeg vil jo tro at hvis vi sitter med den type historier, så gjør de også det på den andre sida”*. Hun avslutter med å si: *“Det er viktig at vi ikke lar historien ta for stor plass”*. En av de andre informantene fremhevet det samme på denne måten: *“Det hjelper ikke å prate om at barnevernet gjør en dårlig jobb, men man må ta ansvar selv i hver enkelt sak. Vi må stole på hverandre, stole på at alle tjenester forsøker å gjøre en så god jobb som mulig. Hvis det ikke funker så bra så må man si fra med en gang”*.

*Rydder opp i misforståelser:* En av informantene tematiserte betydningen av å rydde opp i saker der man har misforstått hverandre. *“Vi er bare folk, som gjør så godt vi kan”*, sier hun. Hun hadde flere eksempler på at forebyggende barnevernkonsulent kunne ta saker og opplevelser videre dersom helsetjenesten opplevde å ikke bli møtt på en god nok måte av barneverntjenesten. Dette førte til

et lettere og bedre samarbeid, der de ulike tjenestene fikk bedre forståelse for hverandre.

*Tolke hverandre i beste mening:* En annen informant reflekterte rundt betydningen av å være bevisst på å tolke hverandre i beste mening. *“Barna er vårt felles ansvar. Vi er jo der for dem”*, sier hun og på den måten beskriver viktigheten av at vi har tro på hverandre selv om vi har ulike tilnærminger til familie- og endringsarbeidet.

*Spille hverandre gode:* Betydningen av kjemi og det å snakke åpent om dette ble også tematisert. *“Når det gjelder samarbeid kan det også handle om kjemi mellom partene, forklarer en av informantene. “Dette kan gjelde i selve samarbeidet mellom oss, men det kan også oppstå situasjoner der man merker at familien heller ønsker den ene fremfor den andre av de som jobber i de ulike tjenestene”*. I en konkret sak løste dette seg ved at fagpersonene snakket åpent sammen om utfordringen og ved at begge parter prøvde å hjelpe hverandre med å få kontakt med ungdommen.

#### **4.4 Kjenne hverandre**

Å kjenne hverandre handler om å ha felles problemforståelse og gjensidig forståelse for hverandres mandat. Det å forstå hverandre og kjenne til hverandres arbeidsmetoder er av stor betydning. Det å kjenne hverandre innebære at man kjenner til hverandres arbeidsmetoder og mandat, at man forstår hverandres tilnærming og at man har kunnskap om hverandres kompetanse.

*Forståelse for hverandres mandat:* Flere av informantene beskrev sammenhengen mellom forståelse for hverandres mandat og et godt samarbeid. En av informantene uttrykte det på denne måten: *“Når vi fikk snakket høyt om ulike perspektiv slik at vi forsto hverandres tilnærming var det lettere å samarbeide videre”*. I noen av intervjuene ble det også snakket om hvordan organisering og ledelse var med på å styre og legge til rette for samhandling mellom tjenestene. Det kunne for eksempel handle om man har jevnlig strukturerte samarbeidsmøter der man drøfter ulike problemstillinger. Dette fører til økt forståelse for hverandres mandat. I denne sammenheng ble det sagt: *“Mye av dette handler om*

*ledelse og rammer. Når vi får innblikk i og informasjon om hvordan de andre tjenestene egentlig jobber, da får vi også i større grad tillit til dem”.*

*Kjenne til hverandres kompetanse:* En av informantene fortalte at de ansatte hadde fått større tillit til hverandres vurderinger gjennom å bli bedre kjent. Hun beskrev det på denne måten: *“Vi ble bedre kjent med hverandre og fikk mer kunnskap om hverandres kompetanse, og da var det lettere å stole på de vurderingene den andre parten gjorde”* En annen informant opplevde det som trygt å vite at saksbehandleren hun samarbeidet med hadde mye kunnskap, erfaring og kompetanse. *“Det er ikke det at man må kjenne dem, men at man er på samme sted på et vis. Det handler om kunnskap og kompetanse. At vi er på likt kompetansenivå. Vi var litt heldige som fant hverandre akkurat da”.* En av informantene beskrev også hvordan det å bli bedre kjent med hverandre førte til en økt opplevelse av å bli forstått. *“Det er så viktig at man blir forstått og tatt på alvor når man forklarer hvorfor man trenger den informasjonen man etterspør”*, sa hun. *“Fordi vi er i ulike tjenester og følger ulike lovverk er det også forskjell på hvilken informasjon vi trenger til rapportering. Når vi blir bedre kjent med hverandres kunnskap og kompetanse, fungerer samarbeidet bedre og det blir færre misforståelser”.*

#### **4.5 Anerkjennelse hverandres perspektiv**

Å anerkjenne hverandres perspektiv handler om betydningen av å virkelig forsøke å forstå den andre og utforske den andres perspektiver. Det innebærer at man bruker hverandre aktivt, drøfter saker og er sammen i møter for å utvikle nye perspektiver. Det handler om å løfte frem og virkelig forsøke å forstå hverandres perspektiver slik at man får en utvidet og mer helhetlig problemforståelse.

*Løfte frem hverandres perspektiv:* Flere av informantene snakket om betydningen av å løfte frem hverandres perspektiver. En av informantene beskrev en sak der hun opplevde et godt samarbeid med barneverntjenesten, og hun fremhevet særlig betydningen av å drøfte saker og være sammen i møter for å utvikle nye perspektiver. *“Jeg hadde kanskje vurdert dette annerledes for noen år siden når vi ikke hadde barnevernkonsulent i skolen. Det var fint å sitte sammen med barnevernkonsulenten. Fint å kunne diskutere med hverandre etterpå, hva var det vi så i dette møtet?”* Hun beskrev en sak der hun og barnevernkonsulenten hadde

et møte med et foreldrepar i konflikt. Helsepsykepleier hadde blitt kontaktet av mor for å få hjelp, og hun var usikker på hvor alvorlig situasjonen var. Hun inviterte derfor barnevernkonsulenten inn i et møte med henne og foreldrene. *“Det med ulik erfaring er nyttig. Barneverntjenesten er jo vant til å stå i høykonflikt, så det å få sammenfletta den erfaringa var avgjørende. Jeg ville nok sikkert vurdert dette annerledes enn det hun gjorde om jeg skulle tatt vurderingen alene. I dette møtet ble det et samspill mellom oss hvor hennes deltakelse gjorde at jeg kunne legge meg litt bakpå. Vi så sammen at det var to foreldre i konflikt, men at de ikke ville ungene sine noe vondt. Hvis vi ikke hadde hatt dette møtet sammen så hadde mine handlingsalternativer vært å ringe og drøfte med barnevernmottaket, som da bare hadde hatt mitt inntrykk å spille på, som jo avhenger av min erfaring. Jeg har jo ikke stått i høykonflikt barnevernssaker tidligere, og mitt sammenligningsgrunnlag er jo ikke det samme”*. Det at de deltok i møtet sammen og fikk løftet frem hverandres perspektiver førte til at foreldrene fikk hjelp fra riktig sted. *“Dette kunne ofte endt med en bekymringsmelding hvis man bare hadde drøftet det anonymt på telefon med barnevernet”*, uttrykte hun. Å bruke hverandre aktivt, å løfte frem hverandres perspektiver kan altså ha stor betydning for utfallet i saken. *“Vi har jo utsikt til samme sak fra to forskjellige sider”*.

*Forstå hverandres perspektiver:* En av informantene fra barneverntjenesten fremhevet de positive effektene av at de nå er fysisk ute på skolene og ser hvordan helsepsykepleierne jobber og hvilke saker de står i. *“Vi har jo fått et nytt perspektiv, vi ser ting fra en annen side”* uttrykte hun. Dette har også positive effekter for det generelle samarbeidet med barneverntjenesten. *“Jeg tror vi bidrar til et godt samarbeid mellom tjenestene fordi vi ser det fra begge sider. Det er lettere for oss å forklare til helsepsykepleier hvordan barnevernet jobber for eksempel”*. Hun fremhevet frem en sak der helsepsykepleier var veldig bekymret for en elev fordi eleven til stadighet fortalte om alvorlig psykisk vold, men der helsepsykepleier opplevde at saksbehandler i saken ikke tok det på alvor. *“Jeg tok kontakt med saksbehandler. Saksbehandler fikk samtykke til å dele litt mer med helsepsykepleier. Det var avgjørende at jeg ble bindeleddet. Det er viktig med god kommunikasjon, man må kanskje få litt mer informasjon om hvorfor ikke barneverntjenesten gjør noe akutt”*. Her ble barnevernkonsulenten et bindeledd mellom de to tjenestene, og sikret at tjenestene forsto hverandres perspektiv og vurderinger. En annen informant beskrev det på denne måten: *“Intensjonen om å*



*ville hjelpe er lik og like viktig for begge tjenester, men det er ikke alltid at man klarer å se dette hos hverandre. Noen ganger er det noe som ikke stemmer. Da er det fint å få inn nye øyne, nye fakta. Vi kan ha ulike perspektiver på hva vi tenker kan hjelpe familien. Dersom vi klarer å løfte frem disse perspektivene sammen vil dette kunne føre til en mer helhetlig hjelp og god form på hjelpearbeidet”.*

#### **4.6 Legge vekt på hverandres synspunkt**

Å legge vekt på hverandres synspunkt handler om betydningen av å få den andre til å føle seg verdsatt. Det handler om å virkelig vektlegge den andres innspill og ytringer – og oppleve at dine egne synspunkter blir vektlagt. Det å legge vekt på hverandres synspunkt innebærer å bli bekreftet på at det man sier er av verdi og å føle seg som en likeverdig samarbeidspartner. I bunnen ligger en trygg relasjon der man våger å utfordre hverandre.

*Å verdsette hverandres innspill:* Flere av informantene beskrev viktigheten av et trygt og åpent miljø for drøfting. En av informantene hadde flere eksempler på gode og produktive samarbeid, på grunn av et trygt drøftingsklima, der det ikke er behov for å veie det man sier. *“Noen ganger tør man ikke å si det man tenker, fordi man er så redd for hvordan det skal bli mottatt. Hvis man ikke blir møtt på en god måte av barneverntjenesten, er det en reell risiko for at det blir feil sikkerhetsvurderinger. Man vil kanskje holde tilbake ting som man tenker. Det er ikke et åpent nok klima til å løfte alt det man tenker.”* Informantene beskrev også hvordan trygghet kunne føre til bedre vurderinger og økt kompetanse, og hvordan det var avgjørende med en følelse av å bli verdsatt: *“Det er helt avgjørende at det føles trygt å drøfte ting, at man føler seg som en velkommen samtalepartner, at ting du sier blir vektlagt – at man føler seg som likeverdig. Det at man blir bekreftet på det man selv sier og også gjennom de tingene som den andre deler, det gjør at du blir tryggere på din egen vurdering. Dette bidrar til å bygge kompetanse, det å få bekreftelse, korrigerer og innspill. Du har et samspill med den du jobber sammen med, som gjør at man ender på linje”.*

En av informantene beskrev hvordan det å kunne arbeide og reflektere sammen med barneverntjenesten om veien videre, gjorde at det kjentes trygt og nyttig å samarbeide. *“Det var mange ting i saken, men planen som skulle utarbeides var ganske tom. Vi hjalp hverandre å sortere. Da kunne man snakke åpent om hvem*

*som skulle gjøre hva og de oppgavene som ble lagt til meg følte jeg at jeg kunne ha". Hun beskrev videre at det ble et lett og ledig møte der alle innspill var likeverdige, og at samarbeidet videre ble bra. Her var det også klimaet i samarbeidet som var avgjørende for utfallet.*

*Trygge relasjoner i bunn:* Alle informantene påpekte at det var avgjørende med en god relasjon i bunn for å klare å ta opp uenigheter og også for å klare å ta dette imot på en god måte. En av informantene beskrev det slik: *"Hvis man skal ta opp noe så må man i forkant ha utviklet et trygt sted å snakke sammen. Vanligvis handler det om misforståelser, eller lite kunnskap om hverandre og vi vil jo begge at familien skal få den beste hjelpen. Når relasjonen mellom oss er på plass blir det lettere å samarbeide og lettere å ta opp uenigheter"*.

#### **4.7 Gjensidig improvisering**

Gjensidig improvisasjon handler om å være fleksibel, ta ansvar og å se etter alternative løsninger tilpasset familiens behov. Det innebærer at man kan improvisere og ved behov jobbe på en litt annen måte enn man vanligvis gjør.

*Tilpasse hjelpen etter familiens behov:* Flere av informantene beskrev viktigheten av å være fleksibel i sine arbeidsmåter. En av informantene gav klart uttrykk for at det var helt avgjørende at barnevernet kom til helsestasjonen i første møte med mor. *"Mor var på en trygg arena på det første møtet. Hun og jeg sammen avtalte at de fikk komme til oss. Dette gjorde at mor følte seg trygg og takket ja til hjelp"*.

*Se etter alternative løsninger:* En annen informant fortalte om en sak der det var også helt avgjørende at hun jobbet på en litt annen måte enn de vanligvis gjør. *"Jeg bidro med å kunne se ulike muligheter, og var åpen for innspill både fra helsestasjonen og familien. Jeg lyttet til råd fra helsestasjonen. Man må ikke være låst til en måte å jobbe på, man må være fleksibel. Men man trenger også lederstøtte, og det har ikke alltid vært mulig å prioritere å jobbe på andre måter. Tid og ressurser har veldig mye å si"*. Videre uttrykte hun: *"Man må nok tåle å stå litt i det. Da må du være trygg i rollen, og det er ikke så lett hvis man er nyansatt. Det er veldig mye opp til saksbehandler selv, i bunn og grunn"*. En av de andre informantene gav uttrykk for det samme: *"Kontorsettinga passer ikke*

*alltid for familiene. Men det kommer an på erfaring, trygghet og hvilken leder man har”.*

## 5. Diskusjon

Vi har nå sett på syv viktige aspekter ved god samhandling mellom forebyggende helsetjeneste og barneverntjenesten. I dette kapittelet skal vi knytte disse funnene opp mot teorier som belyser hvordan vi som ledere kan bidra til at tjenestene jobber bedre sammen for å sikre at familiene får trygg hjelp tilpasset deres behov. Vi vil se på viktigheten av høykvalitetsforbindelser, ytringsklima, psykologisk trygghet og relasjonell koordinering. Vi har laget en tabell (tabell 3) der vi har analysert våre første ordens funn og kommet frem til de praktiske konsekvensene som vi mener har betydning for god samhandling. Vi vil vi redegjøre for disse i samme rekkefølge som i tabellen under.

*Tabell 3: Fra første ordens funn til praktisk konsekvens*

<b>Første ordens funn</b>	<b>Praktisk konsekvens</b>
<b>1. Stå i det sammen</b>	Bidra til gode relasjoner mellom de ansatte og støtte dem i å stå i det når det er vanskelig.
<b>2. Stole på hverandre</b>	Respektere andres vurderinger og vise at man har tiltro til andre tjenester.
<b>3. Fremsnakke hverandre</b>	Modellere hvordan man snakker om andre tjenester og anerkjenne andre tjenesters genialitet.
<b>4. Kjenne hverandre</b>	Fokusere på felles behov for løsninger, felles problemforståelse og gi de ansatte forståelse for andres mandat.
<b>5. Anerkjenne hverandres perspektiv</b>	Ha høy toleranse for aktive ytringsfeil og søke etter ulike perspektiv for å motvirke bekræftelsesfellen.
<b>6. Legge vekt på hverandres synspunkt</b>	Skape et trygt miljø for drøfting der det er rom for uenighet og konstruktiv kritikk.
<b>7. Gjensidig improvisering</b>	Skape et aktørklima med høy grad av lederstøtte.

(Yin, 2015)

### ***5.1. Bidra til gode relasjoner mellom de ansatte og støtte dem i å stå i det når det er vanskelig***

Vi har i funndelen sett på viktigheten av at de ansatte står i det sammen. Dette innebærer å ha jevnlig kontakt med samme person, ha regelmessig formell og uformell kontakt gjennom hele forløpet og å snakke sammen/forberede seg sammen før møte med familien. Det er også viktig at møtene oppleves som gode og trygge, og at tjenestene jobber sammen mot felles mål. For å få til dette vil det være avgjørende at leder bidrar til å skape gode relasjoner mellom de ansatte og støtter dem i å stå i det når det er vanskelig.

Som leder har man en viktig oppgave med å bidra til at de ansatte bygger gode relasjoner, både innad i og på tvers av ulike tjenester. Det er derfor viktig at leder selv har fokus på respektfull omgang med sine ansatte. Leder må søke etter og anerkjenne den positive kjerne og gnistene av genialitet hos den andre og motivere de ansatte på en måte som tilfredsstillende de ansattes grunnleggende menneskelige behov for mestring, tilhørighet, anerkjennelse og selvrespekt (Kotter, 1998, s 61). Når man som leder fokuserer på å fremme det positive ved hverandres arbeid vil dette kunne ha en positiv smitte-effekt i form av bedre relasjoner på tvers av tjenestene. Målet er å utvikle høykvalitetsforbindelser kjennetegnet av gjensidig anerkjennelse, respekt og tillit (Dutton & Spreitzer 2014).

Tilhørighet i gruppa er et sentralt mål i teorien om relasjonell koordinering, og Gittell (2016) fremhever viktigheten av at fagpersonene skal knyttes sammen. Målet er en gjensidig opplevelse at man trenger hverandre, og det er viktig at de ansatte har selvtillit nok til å oppfatte at ens eget bidrag ikke er tilstrekkelig. Å vise ydmykhet og prøve å forstå den man samarbeider med står sentralt i denne formen for ledelse. Som leder må man derfor jobbe for å skape en gjensidig avhengighet av hverandres kompetanse der man har evne til å dele og gi av seg selv og sin kunnskap, samtidig som man har evne til å gå ut av ekspertrollen for å ta imot kunnskap eller bli inspirert av den andre (Gittell, 2016). Når terskelen for å be om hjelp senkes og det er normalt å tilby og yte en innsats for andre, vil de ansatte kunne få til mirakuløse ting sammen (Kvalnes, 2002).

For å bidra til å utvikle gode relasjoner kan vi som ledere engasjere andre på en respektfull måte og hjelpe de ansatte med å stole på hverandre. Videre kan man hjelpe andre med å få til en oppgave og legge til rette for å være sammen om ikke-faglige oppgaver (Dutton & Spreitzer 2014). Det vil kunne ha stor betydning at leder løfter frem og roser den som har gjort en innsats for andre. Slike anerkjennelser er egnet til å skape spredning av giveratferd (Kvalnes 2022). Det er også viktig at man som leder er bevisst på respektfull kommunikasjon til enhver tid og ser etter måter å opprettholde og justere kulturen slik at den forblir støttende og anerkjennende (Dutton & Spreitzer 2014).

Det er også av stor betydning at de ansatte blir kjent med hverandre og hverandres tjenester. Som leder kan man bidra til dette ved å arrangere felles treffpunkter, for eksempel felles fagdager, hvor man bevisst arbeider med å skape en felles forståelse for arbeidet som gjøres. Fokus kan være på felles mål der man er avhengig av hverandres kompetanse. Dette kan føre til at de ansatte får et tettere bånd til hverandre (Gittell, 2016). Vi mener det er viktig at leder er bevisst på betydningen av denne måten å skape relasjoner mellom ansatte. Høykvalitetsforbindelser er ferskvare, og må jobbes med kontinuerlig.

### ***5.2 Respektere andres vurderinger og vise at man har tiltro til andre tjenester***

I funndelen så vi på betydningen av at de ansatte stoler på hverandre som samarbeidspartnere og har gjensidig respekt og tillit til hverandres tjenester. Det å stole på hverandre innebærer at man møter hverandre med respekt, anerkjenner hverandres faglige vurderinger, er åpen for andres idéer og tar hverandre på alvor. For å få til dette må vi som ledere respektere de ansatte sine vurderinger og vise dem at vi har tiltro til andre tjenester.

Som leder er man en avgjørende modell for å skape pågangsmot og positiv energi på jobb. Som Dutton & Spreitzer (2014) beskriver må leder ha fokus på tillit, respektfull omgang og tilrettelagte oppgaver. For å skape gjensidig respekt og tillit til hverandres tjenester må vi som ledere derfor kommunisere på en måte som formidler verdsettelse og respekt for andre, og vi må uttrykke at vi tror at andre tjenester vil opptre med integritet, velvilje og pålitelighet. Vi må også ha fokus på måter å omgås hverandre som tilrettelegger for at vi klarer å løse oppgavene

våre. Dette understrekes av våre funn. Respekt og tillit utvikles gjennom erfaring, og tilliten bygges opp når man ser et positivt resultat av risikoen man turte å ta ved å stole på den andre. Jo flere gode erfaringer, desto høyere tillit.

Respektfull omgang er en av tre strategier som kan skape høykvalitetsforbindelser på jobb. Ifølge Dutton & Spreitzer (2014) er det avgjørende at leder formidler tilstedeværelse, kommuniserer bekreftende og støttende, lytter effektivt og snakker med andre fra et ærlig ståsted. På denne måten kan man som leder sikre at de ansatte føler seg hørt, og dermed gjøre dem mer mottakelige for tilbakemeldinger og innspill fra andre fagpersoner. Dette samsvarer med Gittell (2016) som beskriver respekt for hverandre som en viktig dimensjon i relasjoner. Ledere som anerkjenner og gir rom for å gjøre feil åpner for muligheten til å stille seg sårbar og tar risiko med tanke på tillit (Cannon & Edmondson, 2005). Denne inkluderende lederstilen er støttende og er med på å trygge de ansatte på at ingen er ufeilbarlige og at man lærer av feil.

### ***5.3 Modellere hvordan man snakker om andre tjenester og anerkjenne andre tjenesters genialitet***

Betydningen av å fremsnakke hverandres tjenester ble fremhevet av flere informanter i funndelen. Det å fremsnakke hverandre betyr at man spiller hverandre gode, låner hverandres tillit, ser og løfter frem viktigheten av hverandres arbeid. Det innebærer også å rydde opp i misforståelser, tolke hverandre i beste mening, stole på at andre gjør så godt de kan og ikke la de negative erfaringene være toneangivende i videre samarbeid.

For å skape et klima der vi fremsnakker hverandres tjenester er det helt avgjørende at vi som ledere starter med oss selv. Det er vi som må modellere ønsket kultur, verdi og holdning i ansattgruppen. Vi som ledere må erkjenne at vi, i kraft av vår posisjon, er avgjørende modeller for å få til god samhandling. Hvordan vi som ledere snakker om andre tjenester vil i stor grad kunne påvirke den rådende holdningen og kulturen på arbeidsplassen. Vi må derfor være bevisst på vår posisjon og oppføre oss på en måte som fører til at vi blir gode rollemodeller for våre medarbeidere (Kotter, 1998, s 62.).

Det vil være av stor betydning for samhandling med andre tjenester at vi som ledere viser respekt for og anerkjenner andre tjenesters arbeid og vurderinger. Vi må med andre ord være bevisst på vårt ytringsansvar og vår ytringsfrihet (Kvalnes, 2022). Vi må forstå hvordan ytringsansvaret påvirkes av vår rolle, og hvor grensen går for hva det er greit å ytre seg om. Kvalnes (2022) formulerer en rekke spørsmål som dreier seg om når og hvordan det er riktig å ytre seg. Når har vi et moralsk ansvar for å si fra om det som skjer i omgivelsene våre, og når har vi en moralsk plikt til å ytre oss? Vi mener at vi som ledere må “walk the talk” og kontinuerlig være bevisst på disse moralske aspektene.

Kvalnes (2022) skriver at både konsekvensetikken og pliktetikken kan være rimelig samstemte i at det foreligger et ytringsansvar når du er vitne til urett og din inngripen kan gjøre en forskjell. I dette legger vi at vi som ledere har et særlig ansvar for å gripe inn ved negative utsagn og ta ansvar for hvordan man snakker om andre tjenester. Det må være et trygt og åpent rom for å uttrykke frustrasjon, men ved negative karakteristikk og ansvarsfraskrivelse har vi som ledere et særlig ansvar for å hjelpe de ansatte til å se på underliggende årsaker og hva man selv kan ta ansvar for. Vi må, som Kvalnes (2022) skriver, trekke et skille mellom hensyn som handler om positive virkninger av egen atferd, og hensyn som er koblet til hva slags skade ytringer kan påføre andre. Vi er overbevist om at det å snakke negativt om andre tjenester vil føre til et dårligere samarbeid og i verste fall kunne føre til at familiene ikke får den hjelpen de har behov for.

I situasjoner der man har mislykkes eller der man ikke har klart å hjelpe familien, vil det ofte være lett å ty til ansvarsfraskrivelse og skyld på andre tjenester. Her mener vi det er helt avgjørende at leder isteden klarer å skape en diskusjon der vi er differensierte og ser på hva vi selv kunne gjort annerledes. Som leder må man klare å rette fokus mot seg selv, og invitere de ansatte til undring og nysgjerrig drøfting. På hvilken måte bidro jeg til dette? Hva var det i meg som gjorde at denne relasjonen ble vanskelig? Man må skape et fora der det er rom for å diskutere feil og invitere til konstruktiv kritikk og alternative forklaringer. På denne måten kan man i ifølge Cannon & Edmondson (2005) utvikle dypere læring og få til læring på intelligent vis. Feil må sees på som uunngåelig og noe man lærer av – ikke som svakhet og skam. Vi som ledere må med andre ord holde de ansatte ansvarlig for å feile på en god måte slik at vi lærer så mye som mulig.

#### ***5.4 Fokuserer på felles behov for løsninger, felles problemforståelse og gi de ansatte forståelse for andres mandat***

Vi har sett på viktigheten av at de ansatte kjenner hverandre og har en gjensidig forståelse for hverandres mandat. Det å kjenne hverandre innebærer at man kjenner til hverandres arbeidsmetoder, at man forstår hverandres tilnærming og at man har kunnskap om hverandres kompetanse. Som leder har man derfor en avgjørende rolle i arbeidet med å skape felles forståelse.

For å sikre at familiene får helhetlig og riktig hjelp er det viktig at man som leder fokuserer på felles behov for løsninger, felles problemforståelse og hjelper de ansatte til å forstå den andre tjenestens mandat. Gittell (2016) mener at man må bryte ned hierarkier i organisasjonen for å få til bedre samhandling på tvers. På denne måten kan man få økt kjennskap og tilgang til hverandres kompetanse, slik at man skaper felles problemforståelse og jobber mot et felles mål. Dette vil også kunne bidra til gode relasjoner og gjensidig tillit mellom de ulike tjenestene. Det er derfor viktig at vi som ledere skaper trygge rom der man kan bli kjent med hverandres faglige vurderinger.

Som leder må man ha fokus på å hjelpe de ansatte med å utvide sine perspektiver og sikre at de kjenner godt til andre tjenesters mandat og retningslinjer. Denne kunnskapen vil kunne gjøre de ansatte mer åpne for andre tjenesters perspektiv. Det er også viktig at vi som ledere er bevisst på kognitive slagsider; når vi ikke vet hva problemet er, så antar vi hva problemet er eller vi lager oss et. Vi må erkjenne og hjelpe de ansatte med å akseptere at det ofte ikke finnes en enkel løsning på de komplekse sakene de står i. Vi må isteden løfte frem ulike perspektiver for å utvikle en dypere forståelse for situasjonen. Dette understrekes av Gittell (2016) som fremhever viktigheten av å dele kunnskap mellom faggrupper for å oppnå en større total kompetanse og et bredere perspektiv. Vi må fokusere på felles behov for løsninger og skape et rom der både leder og ansatte har fokus på å utvikle evnen til å se ting både utenfra og ovenfra.



### ***5.5 Ha høy toleranse for aktive ytringsfeil og søke etter ulike perspektiv for å motvirke bekreftelsesfellen***

Vi har i funndelen sett på viktigheten av å anerkjenne hverandres synspunkt og virkelig forsøke å forstå den andre. Dette innebærer at de ansatte bruker hverandre aktivt, drøfter saker og er sammen i møter for å utvikle nye perspektiver. Det handler om å løfte frem og virkelig forsøke å forstå hverandre slik at man får en utvidet og mer helhetlig problemforståelse. For å få til dette må vi som ledere ha høy toleranse for aktive ytringsfeil og søke etter ulike perspektiv for å motvirke bekreftelsesfellen.

Å løfte frem hverandres perspektiver og ha høy toleranse for aktive ytringsfeil er noen av de viktigste dimensjonene ved et godt ytringsklima (Kvalnes 2022). Det er ifølge Kvalnes helt avgjørende at alle saker og idèer belyses på best mulig måte fra flest mulig sider for å få kvalitet i arbeidet. Vi som ledere må derfor oppfordre de ansatte til å bruke blikket sitt og si ærlig fra om hva de ser. Vi må også oppfordre de ansatte til å ta imot innspill og nye perspektiver fra andre fagpersoner og ansatte i andre tjenester.

For å fremme ulike perspektiver mener vi det er nødvendig at leder har fokus på refleksiv dialog i tjenesten. Når de ansatte står i komplekse situasjoner må man som leder fokusere på å utforske ulike underliggende årsaker og se på hva man selv kunne ha gjort annerledes. Vi må hjelpe de ansatte med å gå inn i ulike perspektiver slik at vi hele tiden skaffer oss ny innsikt. Vi må ikke slå oss til ro med ett svar, men alltid utvikle oss videre. Som ledere må man også sikre at de marginaliserte perspektivene blir fremmet, og man må derfor ha særlig fokus på å løfte frem de perspektivene som kanskje er litt "off". Dette er i tråd med Kvalnes (2022) sine betraktninger rundt toleranse for aktive ytringsfeil.

For å klare å skape et godt ytringsklima som de ansatte tar med seg videre inn i samarbeid med andre tjenester, vil det være helt avgjørende at vi som ledere ikke holder fast ved egne oppfatninger og skjærmer oss mot informasjon som gir oss grunn til å skifte mening. Da vil vi kunne gå i det Kvalnes (2022) omtaler som bekreftelsesfellen. Dersom vi selv er blinde for viktige aspekter og andre perspektiver, og også er blinde for denne blindheten, kan dette skape grobunn for dårlige beslutninger og utrygt ytringsklima. Når vi åpner opp for andres

oppfatninger og meninger og dette blir den rådende kulturen innad i organisasjonen, vil dette sannsynligvis også kunne spre seg til selve samarbeidet med de andre tjenestene.

I samarbeidet mellom helsetjenesten og barneverntjenesten kan bekreftelsesfellen slå inn når fagpersonene allerede har gjort seg opp en mening om hva som er familiens utfordringer og hva man tenker er nødvendige tiltak. Dette er en felle i den forstand at man allerede har dannet seg en oppfatning av familien og dens ressurser, og at man derfor ikke tar inn informasjon og andre perspektiver som sier noe annet. Resultatet kan bli at man setter i gang feil tiltak og at familien ikke får den hjelpen de har behov for. Et godt ytringsklima og det å løfte frem hverandres perspektiver kan imidlertid forhindre at bekreftelsesfellen fører til feil i vurderinger og beslutninger (Kvalnes 2022). Det er derfor viktig at vi som ledere skaper rom for uenighet og hele tiden fremmer en kultur der det er rom for ulike perspektiver. Vi mener at man kan unngå bekreftelsesfellen ved å invitere andre inn til å se på saken og sjekke ut hvordan den ser ut fra andre ståsteder. Hvis vi har samarbeidspartnere som bruker blikket og sier fra om viktig informasjon som vi kanskje har oversett, kan bekreftelsesfellen nøytraliseres.

For å kunne få til et samarbeid på tvers av sektorer hvor målsettingen er å gi riktig hjelp på et tidlig tidspunkt mener vi at det er helt nødvendig med et godt ytringsklima i tverrsektorielle samarbeidsfora. Dette er viktig både for å motvirke bekreftelsesfellen og tilskuereffekten, men også for at vi skal kunne få frem alle blindpunktene hos hverandre (det som er ukjent for meg, men kjent for andre) (Kvalnes, 2022).

### ***5.6 Skape et trygt miljø for drøfting der det er rom for uenighet og konstruktiv kritikk***

I funndelen så vi på viktigheten av å legge vekt på hverandres synspunkt og få hverandre til å føle seg verdsatt. Å legge vekt på hverandres synspunkt handler om å virkelig vektlegge den andres innspill og ytringer – og oppleve at dine egne synspunkter blir vektlagt. Som leder er det derfor viktig å skape et trygt miljø for drøfting der det er rom for uenighet og konstruktiv kritikk.

For å få til et godt yringsklima er det avgjørende at frykten for å begå aktive yringsfeil ved å si noe som ikke stemmer, motvirkes av oss som ledere. Vi som ledere må skape toleranse for å bruke stemmen til å si noe som viser seg å være dumt eller feil. Ved at vi som ledere aksepterer at alt som sies ikke trenger å være like treffende og smart, kan en også motvirke det at ansatte forholder seg tause og at det skjer fatale passive yringsfeil (Kvalnes, 2022). Vi som ledere må derfor rose de som tar ordet og som kommer med perspektiver som skiller seg ut. På denne måten kan man også skape psykologisk trygghet og gjøre de ansatte trygge nok til å si det de tenker og mener i eksterne samarbeidsrelasjoner, og også bli mer mottakelig for andres synspunkt.

Psykologisk trygghet starter hos oss som ledere. Det er vi som modellerer ønsket atferd i personalgruppen. Vi som ledere må “walk the talk” og utvikle et klima som gjør at de ansatte tørr å si fra om feil– og vi må skape en diskusjon der vi kan klare å se på hva vi selv kunne gjort annerledes. I stedet for å forsøke å påtvinge andre sin mening, må man forsøke å forklare de underliggende årsakene bak sine synspunkt. Da vil vi få til en dypere læring (Cannon og Edmondson, 2005).

Som ledere må vi være bevisst på å erkjenne ansvar og ikke overlate skylden til andre tjenester og omstendigheter utenfor vår kontroll. Cannon og Edmondson (2005) understreker at leder har et viktig ansvar for å skape en atmosfære der feil, uenigheter eller misforståelser blir møtt med en vilje til å oppklare, fremfor motstand. Det at vi som ledere går foran som et godt eksempel og tydelig viser hvordan det er ønskelig at de ansatte skal samhandle med andre er en forutsetning for å bygge psykologisk trygghet og et trygt miljø for meningsutveksling. Som leder må man vise at det er trygt å stille oppriktige spørsmål om det man faktisk lur på for å lære av den andre. Vi som ledere kan gå foran som gode eksempler ved å møte de ansatte med oppriktig nysgjerrighet i faglige diskusjoner, men også i generelle diskusjoner rundt for eksempel arbeidsmetoder. Vi må bidra til å skape et miljø hvor det er trygt å være uenig, og sammen finne en løsning, uten at den ene “vet best”. Ifølge Kvalnes (2022) vil positive erfaringer i form av vennlig friksjon og skapende motstand kunne ha hensiktsmessige ringvirkninger ved at man erfarer at uenighet ikke er farlig. Dette vil skape et enda tryggere rom for meningsutveksling ved neste anledning. Vi mener det er av stor betydning at leder har en inkluderende atferd preget av invitasjon og verdsettelse av andres bidrag.

Det er også avgjørende at vi som ledere er modne nok til å ta imot tilbakemeldinger uten å bli fristet til å gi motstand, men isteden med fremoverlent nysgjerrighet. Man må, som Kvalnes (2022) skriver, temme impulsen til å ta imot kritikk med forsvar. Dette vil kunne føre til at de ansatte tar med seg denne typen atferd inn i samarbeid med andre tjenester.

### **5.7 Skape et aktørklime med høy grad av lederstøtte**

Vi har i funndelen sett på viktigheten av gjensidig improvisasjon, som handler om å være fleksibel, ta ansvar og å se etter alternative løsninger tilpasset familiens behov. Det innebærer å kunne improvisere og ved behov jobbe på en litt annen måte enn man vanligvis gjør. Å tilpasse hjelpen til familiens behov kan føre til trygghet hos familien og et reelt ønske om å ta imot hjelp.

For å kunne jobbe på denne måten mener vi det er nødvendig med et klima med høy grad av lederstøtte og aksept for å kunne improvisere ved behov. Dette samsvarer med det Kvalnes (2022) beskriver som et *aktørklime*. Kvalnes fremhever viktigheten av at det eksisterer et aktørklime i organisasjonen, der de ansatte er forberedt på uventede situasjoner hvor de må improvisere, være fleksible og søke etter løsninger. Han påpeker viktigheten av et godt ytringsklima der de ansatte ser på seg selv som aktører og ikke brikker. I kritiske situasjoner tar de ansvar og ser etter løsninger, selv om det ikke finnes noen konkret instruks til hvordan slike tilfeller skal håndteres.

For å klare å skape et aktørklime er det avgjørende at vi som ledere gir rom for de ansatte til selv å utforske mulige løsninger, og ikke bare gi dem instruks. Vi må gi dem tillit og handlingsrom, slik at de tør å være fleksible og ved behov gå litt utenfor det som er standard arbeidsmetode. Samtidig er det viktig at vi som ledere ikke gir konsekvenser dersom noe skulle gå galt. For å få til god samhandling mener vi derfor at det er av stor betydning at leder støtter opp om og oppfordrer til den fleksibiliteten som skal til for å møte de gjenstridige problemene vi står ovenfor. For å lykkes mener vi det er avgjørende at tjenestene har den fleksibiliteten som skal til for å forutse og møte nye behov og endringer når de oppstår.

## 6. Konklusjon

Vi har i denne oppgaven sett på ulike dimensjoner ved samhandling mellom den forebyggende helsetjenesten og barneverntjenesten. Vi har fått innsikt i de ansattes arbeidshverdag og noen av utfordringene de står i. Vi har sett at manglende kjennskap til hverandres tjenester og manglende forståelse for hverandres perspektiv kan føre til et utfordrende samarbeid på tvers.

Konsekvensen kan være at de ulike tjenestene og faggruppene jobber spesialisert og i siloer, og at hjelpen som gis ikke blir helhetlig og god nok. Utrygge relasjoner mellom ansatte i de ulike tjenestene kan også påvirke samhandlingen og familiens opplevelse av den hjelpen de får.

Gjennom denne prosjektoppgaven har vi gjennomført intervjuer av ansatte i forebyggende helsetjeneste og barneverntjenesten for å utvikle en dypere forståelse for hvilke aspekter som kan være avgjørende for å få til god samhandling. Vi fant at relasjonen mellom ansatte har stor betydning for opplevelsen av et godt samarbeid - og antagelig også for den hjelpen som gis. Etter en grundig analyse av datamaterialet fra intervjuene fant vi syv viktige dimensjoner ved god samhandling mellom ansatte i tjenestene. Vi fant at det var viktig med jevnlig kontakt med samme person, felles problemforståelse og gjensidig forståelse for hverandres mandat. Det var også avgjørende med gjensidig respekt og tillit til hverandres tjenester, å anerkjenne hverandres faglige vurderinger og å fremsnakke hverandres tjenester. Videre var det av stor betydning at de ansatte virkelig forsøkte å forstå hverandre og utforske hverandres perspektiver. Det å vektlegge hverandres innspill og ytringer ble også fremhevet som betydningsfullt. Til slutt fant vi at det var av stor betydning å være fleksibel, ta ansvar og å se etter alternative løsninger tilpasset familiens behov.

Med utgangspunkt i våre funn ble vi nysgjerrige på hvordan man som leder kan bidra til at de ulike tjenestene jobber bedre sammen for å sikre at familiene får trygg hjelp tilpasset deres behov. Hvilke verdier, holdninger, ferdigheter og evner må man som leder fremme på veien mot å skape samarbeidsmirakler? Hvordan kan man som leder klare å skape en sterk og produktiv samhandling på tvers av tjenester? Vi analyserte våre funn og kom frem til noen praktiske konsekvenser som vi mener vil ha stor betydning for å få til et godt samarbeid.

Vi har sett på betydningen av at leder bidrar til gode relasjoner mellom de ansatte og støtter dem i å stå i det når det er vanskelig. Leder må respektere andres vurderinger, vise at man har tiltro til andre tjenester og modellere hvordan man snakker om andre faggrupper. Videre er det viktig at leder fokuserer på felles behov for løsninger, felles problemforståelse og gir de ansatte forståelse for andre tjenesters mandat. Leder må også ha høy toleranse for aktive ytringsfeil og søke etter ulike perspektiv for å motvirke bekräftelsesfellen. Det må skapes et trygt miljø for drøfting der det er rom for uenighet og konstruktiv kritikk. I tillegg er det viktig å utvikle et aktørklima med høy grad av lederstøtte.

For å få til god samhandling er det avgjørende at leder retter fokus mot seg selv og sin posisjon, og ser sammenhengen mellom sitt lederskap og utvikling av høykvalitetsforbindelser, et godt ytringsklima og psykologisk trygghet i organisasjonen. Som leder er man en avgjørende modell for å få til god samhandling, og det er helt nødvendig at leder starter med seg selv og modellerer ønsket kultur, verdi og holdning i ansattgruppen.

Vi har gjennom denne oppgaven også hatt et ønske om å utvide vår forståelse for hvordan bedre samhandling på tvers i sin tur kan påvirke den hjelpen familiene får. Vi erkjenner at vi ikke har fått gode nok svar på dette. Vi har derfor etablert et samarbeid med en tjenesteutvikler, som er i gang med et prosjekt for å se på om brukerne i kommunal helsetjeneste og barneverntjenesten opplever trygg og nyttig hjelp tilpasset deres behov. Dette mener vi vil være svært nyttig og helt i tråd med målene i oppvekstreformen.

Det finnes nok ingen enkle løsninger på de gjenstridige problemene, men vi er overbevist om at vi som ledere er avgjørende modeller for å få til god samhandling, noe som i sin tur kan bidra til at familiene får bedre og mer helhetlig hjelp. Som leder må man derfor kontinuerlig fokusere på å utvikle en dypere forståelse for hva som skal til for å skape godt samarbeid på tvers. Det vil være avgjørende med ledere som starter med seg selv, og som har evne til å skape sterke produktive samarbeid på tvers og som kan inspirere ansatte til å delta entusiastisk med sin innsats og dermed bidra til å oppfylle organisasjonens mål. Som leder må man “walk the talk” og gå små skritt på veien mot

samarbeidsmirakler. Dette vil etter vårt syn være en av de viktigste lederoppgavene i fremtiden. Vi håper med denne innsikten å kunne bidra til at vi kommer et skritt nærmere det å gi barn, unge og familier en trygg og helhetlig hjelp tilpasset deres behov.

## 7. Litteraturliste

Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long range planning*, 38(3), 299-319.

Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. John Wiley & Sons.

Dutton, J. E., & Spreitzer, G. M. (2014). *How to be a positive leader: Small actions, big impact*. Berrett-Koehler Publishers.

Edmondson, A.C (2019). The fearless organization; Psykologisk trygghet på jobbet (1 utg.). Sanoma Utbildning.

Gittell, J. H. (2016). *Transforming relationships for high performance: The power of relational coordination*. Stanford University Press.

Hansen, I. L. S., Jensen, R. S., & Fløtten, T. (2020). Trøbbel i grenseflatene. *Samordnet innsats for barn og unge. Fafo*.

Kotter, J. (1998). Lederens egentlige oppgave. Ø.L Martinsen (Red), Perspektiver på ledelse (s. 62). *Gyldendal Norsk Forlag*.

Kvalnes, Ø. (2022). *Ytringsklima*. Cappelen Damm.

Nesheim, T., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Neby, S. (2019). Gjenstridige problemer og tverretatlig samordning: Et analytisk rammeverk. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35(1), 28-50.

NOU 1982: 26 Barnemishandling og omsorgssvikt  
[https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2007070504050](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007070504050)

Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag. En introduksjon. *Utg. Oslo: Cappelen Damm*.

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.



## Vedlegg 1 – Intervjuguide innledende intervjuer

### Hovedspørsmål:

1. *Hva opplever du er den største utfordringen i arbeidet ditt i skolehelsetjenesten/helsestasjonen (innad i teamet)?*
2. *Hva opplever du er den største utfordringen i arbeidet internt mellom de ulike faggruppene på helsestasjonen?*
3. *Hva tenker du er den største utfordringen i møte med andre tjenester og samarbeidspartnere i bydelen?*
4. *Hva tenker du er den største utfordringen i direkte møte med brukerne?*
5. *Hva vil du si er hovedutfordringen av det vi har snakket om til nå?*

### Hjelpespørsmål:

1. *Husker du et tilfelle der du stod i den utfordringen? Kan du gi meg en detaljert beskrivelse av det som skjedde?*
2. *Hva tenkte du da?*
3. *Hvordan reagerte du?*
4. *Hva har du hørt at andre har sagt om det du forteller nå...*
5. *Hvordan tror du andre opplevde den hendelsen?*
6. *Er det riktig forstått at?*
7. *Innebærer det at du mener at?*
8. *Hva mangler du for å kunne vurdere effekten av arbeidet ditt?*

### Avslutningsspørsmål:

1. *Vi har tenkt på at en av utfordringene våre er at det er mangel på brukermedvirkning, at det er vanskelig å måle effekten og nytten av det vi gjør, og hva er det faktisk er brukerne opplever i møte med oss. Vi har heller aldri målt hva brukerne faktisk har behov for. Hva tenker du om dette?*
2. *Vi tenker at en av utfordringene i det tverrfaglige samarbeidet bunner i hva slags holdninger de ulike tjenestene har til hverandre. Kan du fortelle om dine tanker rundt dette?*

## Vedlegg 2 – Intervjuguide andre intervjurunde

1. *Kan du beskrive en situasjon knyttet til felles familie der du opplevde et godt samarbeid?*
2. *Hvilke faktorer var det som gjorde at samarbeidet fungerte godt?*
3. *Hvordan tror du familien/barnet opplevde hjelpen de fikk?*
4. *På hvilken måte tror du samarbeidet påvirket familien/barnets opplevelse?*
5. *Hva bidro du med for å få til dette samarbeidet?*
6. *Hva bidro den andre parten med?*
7. *Hvilke faktorer tenker du er avgjørende for å få til et godt samarbeid?*
8. *Hvis den andre parten opplever at samarbeidet ikke fungerer – hvordan ønsker du at dette skal bli tatt opp slik at man kan lære av det?*