

Fra del til helhet og tilbake igjen

**Et systemisk blikk på en studie av en omorganiseringsprosess i
1.linjetjenesten, med tverrfaglig og systemisk tilnærming**

Hanne Hopperstad Jørgensen, Mgfam h07 K1

Mastergradsoppgave i familierapi og systemisk praksis

Diakonhjemmet Høyskole, Oslo

28. april 2011

Antall ord: 25 399

Forord

*Jeg tenker på oppgaven dag og natt
Jeg vil ikke bestandig, men klarer ikke la være
Brennende engasjert, samtidig fryktelig uengasjert
Jeg er lei den, men likevel
Nysgjerrig*

Diktet kom til meg en sen høstkveld i fjor og betegner mange av følelsene jeg har hatt underveis, i min vandring mot en endelig oppgave. Jeg har vært så lei at jeg har hatt lyst til å trykke på ”delete”- knappen, et utall av ganger. Samtidig har nysgjerrigheten til hvordan dette ville ende opp til slutt, drevet meg framover i takt med engasjementet rundt arbeidsplassen jeg var ansatt ved, da jeg startet på prosjektet.

Å forske på egen arbeidsplass, er å forske på en del av seg selv. Underveis har jeg blitt oppmerksom på min rolle i omorganiseringsprosessen, på en annen måte enn før. Jeg har en god stund vært klar over at jeg har beveget meg i en annen retning, enn den jeg var på vei mot i starten av omorganiseringen. Nå vet jeg mer om hvorfor. Systemteorien har gitt meg en ny kontekst å sette mine erfaringer inn i.

Takk til tidligere arbeidsgiver Askim kommune, Familiens hus, som inspirerte til temavalg.

Takk til velvillige kollegaer som meldte interesse for deltagelse som informanter.

Takk til tidligere barnevernleder, Thomas Erichsen, som har bidratt sterkt til min faglige trygghet.

Takk til nåværende arbeidsgiver Sarpsborg kommune, barneverntjenesten, for tilretteleggelse i sluttinnspurten.

Takk til dere som har lest, gitt nyttige innspill og oppmuntret meg underveis.

Takk til guttene mine, Runar og Jacob, for deres tålmodighet.

Takk til veileder Hans Christian Michaelsen som har utfordret meg med sine innspill og kloke ord.

Sarpsborg, april 2011

Hanne Hopperstad Jørgensen

Sammendrag

Mastergradsoppgaven er en kvalitativ studie om prosesser i en omorganisering i 1. linjetjenesten, og inkluderer tre informanternes refleksjoner rundt temaet. Studien har fokus på tverrfaglig samarbeid og tar utgangspunkt i systemteori, teori om identitet og relevant organisasjonsteori. Den systemteoretiske tankegangen er vesentlig i studien. Fokuset er ikke rettet mot en evaluering av Familiens hus som virksomhet. Det er rettet mot hvordan systemteorien kan påvirke hvordan ansatte ser på utfordringer i Familiens hus.

Analysen er gjennomført hovedsaklig med inspirasjon fra Steinar Kvaales fenomenologiske analyse, men også med påvirkning fra IPA.

Funnene blir diskutert i forhold til anvendt teori.

Funnene viser at ledelsens tilsynelatende utydelighet rundt deres vurdering av behovet for en tverrfaglig organisering, har preget de ansattes forståelse av kontekst. Den sirkulære forståelsesrammen viser hvordan ledelse og ansatt kan påvirke hverandre i gjensidig samhandling.

Drøftingen av en systemisk forståelse i forhold til utfordringer i utviklingen av Familiens hus, viser hvordan bevissthet rundt punktueringer, er nyttig. Funnene viser videre hvordan en bevissthet i forhold til systemteoretisk tenkning kan avhjelpe vanskelige følelser rundt etiske problemstillinger i arbeidet. Det er av betydning at disse følelsene gjøres til et tema som kommuniseres.

Funnene viser dessuten at en felles fagforståelse har betydning for ansattes faglige identitet. Spørsmålene om en eller to fagidentiteter, avhenger av hvilke punktueringer man foretar i egen identitet. Når man representerer Familiens hus som tverrfaglig organisasjon, kan man foreta utvalg i identiteten som dreier seg om den felles fagforståelsen, mens når man representerer egen faggruppe, foretar man utvalg knyttet til den fagspesifikke kunnskapen.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.1.1 Min interesse for temaet.....	8
1.1.2 Relevans for fagfeltet.....	9
1.2 Konteksten for undersøkelsen – Familiens hus.....	10
1.3 Oppgavens problemstilling.....	11
1.4 Annen forskning med relevans for temaet og plassering av min studie.....	12
1.5 Definisjoner.....	13
1.6 Oppgavens videre struktur.....	14
2.0 Teori.....	15
2.1 Systemisk forståelse.....	15
2.1.1 Systemteori.....	16
2.1.2 Kommunikasjonsteori.....	17
2.1.3 Kontekst.....	18
2.1.4 Punktuering.....	19
2.1.5 Sirkularitet.....	20
2.1.6 Relasjon.....	21
2.2 Identitet.....	22
2.3 Organisasjonsteori.....	23
2.3.1 Behovet for tverrfaglig samarbeid.....	24
2.3.2 Samarbeid vs. Samordning.....	24
2.3.3 Ledelse i den tverrfaglige virksomhet.....	25
2.4 Samarbeid og relasjon mellom del – helhet i tverrfaglige organisasjoner.....	26
2.4.1 Kriterier for det gode samarbeidet.....	27
2.4.2 Hindringer for samarbeid.....	28
2.4.3 Strategier for å øke det gode samarbeidet.....	29
3.0 Metode.....	31

3.1 Valg av forskningsdesign.....	31
3.2 Gjennomføring av studiet.....	31
3.2.1 Utvelgelse av informanter.....	31
3.2.2 Intervjuene.....	33
3.2.3 Transkribering.....	34
3.3 Metodologi.....	35
3.3.1 Fenomenologi.....	35
3.3.2 Hermeneutikk.....	36
3.3.3 Analysestrategier.....	36
3.4 Forskningsetiske overveielser og tillatelser.....	38
3.5 Selvrefleksivitet – å forske i egen bakgård.....	39
3.6 Forskers forforståelse.....	41
4.0 Resultater og diskusjon.....	43
4.1 Behovet for en organisasjonshatt.....	43
4.2 Kapteinluens betydning.....	48
4.2.1 Sydvestens metafor.....	49
4.2.2 En hullete hatt.....	53
4.3 Jo flere hatter, desto mer rot?.....	56
4.3.1 Jeg kjenner din hatt.....	62
4.4 Den tverrfaglige hatten.....	66
4.4.1 En drøftelse av den differensierte hatten.....	69
5.0 Avslutning.....	73
5.1 Selvrefleksjon og kritiske refleksjoner om egen studie.....	73
5.2 Fremtidige forskningsmuligheter.....	74
5.3 Oppsummering av funn.....	75
Referanser.....	78
Appendiks.....	80
Vedlegg 1 - Interessebrev til alle ansatte i Familiens hus.....	80

Vedlegg 2 - Informasjonsbrev til ansatte som meldte sin interesse som mulige Informanter.....	83
Vedlegg 3 - Samtykkeerklæring.....	85
Vedlegg 4 - Intervjuguiden.....	86
Vedlegg 5 – Utrag fra transkripsjon av samtale med en informant.....	89

1.0 Innledning

Jeg møtte Tiril (9), Kristian (3) og deres foreldre en dag på kontoret. Jeg hadde ikke jobbet lenge i barneverntjenesten, og det er kanskje derfor jeg husker familien så godt.

Barneverntjenesten hadde hatt kontakt med familien i om lag tre år, og jeg var saksbehandler nummer fem i rekken. Jeg hadde ikke det beste utgangspunktet med andre ord. De var lei av å fortelle historien sin om og om igjen, og de var lei møtevirksomhet. Far i familien arbeidet et stykke unna og var derfor borte store deler av dagen. Mor, som var trygdet, satt igjen med hovedansvaret hva angikk den daglige oppfølgingen av barna. Hun var sliten og strevde på mange områder. Familiens problematikk var for øvrig sammensatt, hvilket medførte et behov for støtte fra mange tjenester i kommunen. Mor hadde på grunn av sin depresjon, oppfølging fra kommunens psykiske helseteam. Kristian hadde ekstra oppfølging fra helsestasjonen og barnefysioterapeut på grunn av sen motorisk utvikling. Tiril hadde oppfølging fra logoped i PP-tjenesten og barneverntjenesten hadde ulike hjelpetiltak i familien, deriblant avlastning og ansvarsgrupper. Ansvarsgruppens deltagere var knyttet opp mot barna og deres fungering. For Tiril, innebar dette PP-tjenesten og skole i tillegg til barneverntjenesten. Deltagere i Kristians ansvarsgruppe var barnehage og helsestasjon. Jeg opplevde dette arbeidet som godt, med tanke på tverrfaglig samarbeid. At mor hadde kontakt med psykisk helseteam var det ingen som visste. Ingen hadde spurt, og mor hadde av den grunn ikke fortalt. Ikke før jeg i den tredje samtalen med mor, valgte å kartlegge hennes historie med et litt bredere fokus enn tidligere. Her fikk begrepet helhetlig perspektiv et annet innhold enn før. Jeg hadde tidligere tenkt at jeg jobbet helhetlig, ved å avholde ansvarsgruppemøter rundt hvert enkelt barn. Jeg hadde koplet på instansene som jobbet direkte rundt barna. Arbeidet rundt foreldrene hadde dreid seg om den direkte oppfølgingen de ga barna, og utfordringer knyttet til dette. Da mor fortalte om hennes kontakt med kommunens psykiske helseteam, ga det meg et mer nyansert bilde av familien. Jeg vurderte det som viktig å få til et samarbeid rundt familien som helhet. To uker og noen telefoner senere, satt mor, hennes kontaktperson ved psykisk helseteam og jeg, sammen og planla et nettverksmøte hvor man skulle ha et helhetlig fokus med helhetlig tilnærming til familiens helhetlige utfordringer.

Denne oppgaven handler om det helhetlige, tverrfaglige arbeidet i familier. Vinklingen av det tverrfaglige arbeidet i oppgaven, er å se begrepet helhet som noe mer enn summen av delene.

Innhold og praksis i begrepet helhetlig, har jeg som ambisjon å belyse. Oppgaven handler om hvilke utfordringer ansatte ser, når man er organisert etter en ambisjon om å etterstrebe tverrfaglig samarbeid. I min drøfting vil jeg se på disse utfordringene med et systemisk blikk.

I det følgende vil jeg i dette kapitlet beskrive bakgrunnen for hvorfor jeg har valgt å foreta en studie knyttet til omorganisering i 1.linjetjenesten, med tverrfaglig og systemisk tilnærming. Her gjør jeg rede for min interesse for temaet, hvordan Familiens hus er organisert i kommunen, problemstilling og forskningsspørsmålene mine. Jeg vil for øvrig beskrive hva Familiens hus er, i pkt.1.2. Videre plasserer jeg min studie i forhold til det som tidligere er forsket på. Jeg beskriver kort innholdet i annen forskning. Avslutningsvis i kapitlet, gjør jeg rede for noen sentrale definisjoner.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

For å belyse bakgrunn for valg av tema, har jeg valgt å dele opp i to underpunkter. Først vil jeg redegjøre for hvordan jeg fikk interesse for dette temaet. Dernest vil jeg si noe om hvordan jeg vurderer oppgavens relevans for fagfeltet, hvem som kan ha nytte av å lese den.

1.1.1 Min interesse for temaet

Jeg jobber i barneverntjenestens 1.linjetjeneste som, ved studiens start, hadde vært min arbeidsplass i fem år. Jeg har i hele denne perioden vært opptatt av helhetlig tenkning og samarbeid til brukerens beste. I dag arbeider jeg i en barneverntjeneste som er organisert i en egen enhet, i en delt stilling som saksbehandler og familieterapeut. Da jeg startet arbeidet med masteroppgaven, arbeidet jeg i Familiens hus, hvor denne studien har sitt utgangspunkt.

I og med at jeg har en nysgjerrighet knyttet til helhetlig tenkning og tverrfaglig samarbeid til brukerens beste, var jeg spent da barneverntjenesten jeg arbeidet i, skulle samordnes i et Familiens hus. Jeg var spent på hvilke utfordringer som ville møte oss.

Omorganiseringen har for meg vært en krevende, men spennende prosess. Det har vært og er fremdeles, en virksomhet i kontinuerlig utvikling. Familiens hus' overordnede ambisjon har imidlertid hele tiden vært den samme: Å utvikle en tverrfaglig organisasjon gjennom tidlig

intervensjon, gjennom å utvikle et felles fundament med et felles verdigrunnlag, og gjennom familiararbeid med stor grad av samhandlingskompetanse. Hovedfokuset i Familiens hus handler om å ”gi brukerne et bedre koordinert og mer helhetlig tilbud, og legge til rette slik at brukerne mestrer å jobbe på eget liv” (Familiens hus’ dokument, datert 15.12.08).

I lys av virksomhetens ambisjon og målsetting ble det lagt til grunn en faglig tenkning som de ulike instansene skulle etterstrebe i sitt arbeid. Denne tenkningen skulle utgjøre et felles faglig fundament, slik at måloppnåelse var innen rekkevidde. Den faglige tilnærmingen baserte seg i stor grad på systemisk tenkning. Dette var sammenfallende med videreutdanningen min i familierapi og systemisk praksis og som jeg derfor fant spennende å være en del av. Samtidig undret jeg meg over i hvilken grad ansatte i virksomheten, uten relevant videreutdanning eller spesiell interesse for temaet, evnet å nyttiggjøre seg denne endrede fagforståelsen som ledelsen hadde lagt til grunn for arbeidet. Hvordan så ansatte i virksomheten på deres fagidentitet og overnevnte fagutvikling? Hadde deres fagidentitet endret seg, og i så tilfelle, hvordan? Dette var spørsmål som gjorde at studien så dagens lys.

1.1.2 Relevans for fagfeltet

Fra sentralt hold, stilles det krav om koordinering av tjenester og det legges føringer i forhold til samarbeid i helse- og sosialsektoren. Dette handler om føringer i de ulike helse- og sosialspesifikke lovene, i tillegg til føringer i ulike NOUer. Så tidlig som i 1986 kom NOU’en ”Samordning i helse- og sosialsektoren”. Med tanke på at nevnte NOU kom for 25 år siden, synliggjør utfordringene rundt tverrfaglig arbeid at man kun har kommet kort vei i utviklingen av tverrprofesjonelt samarbeid i teori og praksis (Willumsen et al 2009).

Som man kan se av ovenstående avsnitt, er begrepet tverrfaglig samarbeid langt fra et nytt begrep. Da jeg tok min grunnutdanning som barnevernspedagog, var det imidlertid svært aktuelt, og jeg har i tiden etter opplevd begrepet som en ”het potet”. Å ha fokus på tverrfaglig samarbeid og det å være *organisert* i en tverrfaglig organisasjon, opplever jeg dog å utgjøre en merkbar forskjell. Min erfaring er at man i en felles virksomhet, skal representere noe som er felles for virksomheten. Grenseoppgangene mellom fagenhetene i Familiens hus opplever jeg ikke som like tydelige og samarbeidet får et litt mer forpliktende innhold, slik jeg ser det. Dette vil oppgaven vise, spesielt i kapittel 4.

Familiens hus som organisasjon, hvor studien har sitt utgangspunkt, har fått relativt stor oppmerksomhet i kommune-Norge. I dag er det stadig flere kommuner som etablerer ”familiehus”. Denne kommunen var relativt tidlig ute. Ord som ”nyskapende”, ”nybrottsarbeid” og ”nytenkende” har blitt benyttet. Virksomhetsleder har reist ”land og strand” rundt i landet og gitt informasjon om bakgrunn for virksomhetens suksess. Flere kommuner har startet arbeidet med en tilsvarende organisering av deres 1.linje tjenester. Temaet for denne studien opplever jeg derfor som svært aktuelt.

Det er skrevet mye litteratur om tverrfaglig samarbeid og utfordringer knyttet til dette. Jeg opplever mye av denne litteraturen som en oppramsing av fordeler og ulemper med en slik tilnærming. Den forklarer og begrunner disse forholdene. Litteraturen er tiltaksorientert, og jeg opplever fokuset som lineært. Altså, at når man har eksempler på konkrete utfordringer, hjelper litteraturen leseren til å få ideer om hvilke tiltak som kan iverksettes, for å løse den spesifikke utfordringen. Jeg vurderer det som et nyttig bidrag når tverrfaglige prosesser skal ha fokus på en arbeidsplass. Jeg har imidlertid savnet et fokus rettet mot hvordan slike prosesser kan *forstås*, ut ifra et systemteoretisk perspektiv. Mitt bidrag i den sammenheng, er derfor nettopp å rette søkelyset på den systemiske tankegangen, når ansattes utfordringer og tanker skal nyanseres og beskrives. Jeg ønsker at studien skal kunne hjelpe ansattes *forståelse* av de prosessene man opplever i arbeidet med en tverrfaglig tilnærming. I tillegg kan det forhåpentlig være et bidrag for ledere når et slikt arbeid skal påbegynnes og evalueres.

1.2 Konteksten for undersøkelsen - Familiens hus

Familiens hus baserer seg på tverrfaglig samarbeid som grunnstein i arbeidet. Virksomheten i denne oppgaven rommet, ved oppstart av studien, fem fagenheter med ca 53 ansatte, fordelt på omlag 48 årsverk. Fagenhetene var barneverntjenesten, pedagogisk – psykologisk tjeneste (heretter kalt PPT), helsestasjonen, psykisk helseteam, fysio- og ergoterapitjenesten.

Familiens hus ble egen virksomhet i januar 2005, og har hatt jevnlige evalueringer og praktiske endringer underveis. Året før jeg startet mitt masterprosjekt, var Familiens hus delt opp i fire geografiske soner med ansatte fra alle fagenhetene representert. Disse teamene møttes ukentlig for blant annet å drøfte tverrfaglige saker og jobbe direkte sammen i klientarbeid hvor det kunne synes nyttig med tverrfaglig kompetanse. Retningslinjene i

Familiens hus, sier blant annet at det tverrfaglige arbeidet er overstyrende de fagspesifikke enhetene. Som tidligere nevnt, ønsker Familiens hus å utvikle en tverrfaglig organisasjon gjennom tidlig intervensjon, gjennom å utvikle et felles fundament med et felles verdigrunnlag, og gjennom familiearbeid med stor grad av samhandlingskompetanse. Fokuset til arbeidet er helhetlig, og vektlegger nevnte familiearbeid med en systemisk innfallsvinkel.

1.3 Oppgavens problemstilling

Jeg har valgt å se nærmere på nevnte omorganiseringsprosess i et systemisk perspektiv, med hjelp av organisasjonsteori. Fokuset er ikke rettet mot en evaluering av Familiens hus som virksomhet. Det er rettet mot hvordan systemteorien kan påvirke hvordan ansatte og ledere ser på utfordringer i Familiens hus, når et slikt arbeid skal påbegynnes og evalueres.

Jeg ønsker å se på hvordan ansatte snakker om utfordringene de møter, som ansatt i Familiens hus. Det er viktig at problemstillingen er åpen nok slik at jeg har rom til å utforske temaer jeg opplever som interessante. Samtidig må den være spisset nok slik at prosjektet mitt er realiserbart innenfor de rammene jeg har til rådighet i denne studien (Thagaard 2002). På bakgrunn av dette, er følgende problemstilling, med tilhørende forskningsspørsmål, formulert:

Problemstilling:

- **Hvordan kan utfordringer i utviklingen av en virksomhet som Familiens hus, sees i lys av en systemisk forståelse?**

Forskningsspørsmål:

- *Hva sier ansatte om behovet for omorganiseringen?*
- *Hva sier ansatte om betydningen av ledelsens føringer og tilrettelegging av det tverrfaglige arbeidet?*
- *Hvordan forstår ansatte begrepet tverrfaglig samarbeid?*
- *Hva sier ansatte om betydningen av en felles fagforståelse? Har denne påvirkning for ansattes faglige identitet?*

Det er mange temaer jeg kunne ha fokusert på, men som jeg har valgt å legge til side for å avgrense oppgaven. Da jeg utformet intervjuguiden, var jeg blant annet usikker på i hvilken

grad jeg skulle trekke inn ansattes fokus på brukerne. Jeg har også vært nysgjerrig på hvordan ansatte vurderer at brukerne får bedre hjelp, ved en tilnærming etter Familiens hus´ modell. Dette var et av temaene jeg valgte å legge til side for å avgrense oppgaven.

Under neste punkt, vil jeg redegjøre for noe av forskningen som finnes i forhold til temaet for oppgaven, og jeg vil forklare hvordan jeg vurderer at min studie kan plasseres i forhold til disse.

1.4 Annen forskning med relevans for temaet og plassering av min studie

Fra 2002-2004 ble det gjennomført et prosjekt i seks av landets kommuner, med ”familiehus”, etter den svenske modellen ”Familjecentralen”. De seks kommunene var, Bodø, Fauske, Nordreisa, Ringsaker, Nes og Oslo kommune. I veilederen ”Psykisk helsearbeid for barn og unge i kommunene” er organiseringen av ”familiehus” fremhevet som et velegnet lavterskeltilbud for å sikre rask og helhetlig hjelp. Regionsenteret for barn og unges psykiske helse, region nord, har fått i oppdrag fra Sosial- og helsedirektoratet å fremme og videreutvikle modellen. I 2008 gjennomførte de en nasjonal kartleggingsundersøkelse med hovedmål å undersøke hvor mange ”familiehus” som da var etablert i Norge. Den hadde dessuten som formål å belyse administrative og organisatoriske forhold ved ”familiehusene”, herunder spørsmål om arbeidsmetodikk. Undersøkelsen var en kvantitativ studie med bruk av spørreskjema, med om lag 70 deltagere. Den påfølgende rapporten, synliggjorde at familiehusmodellen er den eneste samordnings- og samhandlingsmodellen i Norge med helhetlig fokus på barns helse og utvikling, som det er knyttet en viss evaluering til. Det fremkommer at samlokalisering er en viktig faktor for modellen. Tverrfaglige team blir videre beskrevet som tilstede i de fleste ”familiehusene”, men om disse fungerer etter intensjonen sies det lite om. Utover dette, blir det beskrevet en sparsom evaluering, og modellen er generelt lite beskrevet (RBUP Nord 2008, Thyraug 2008). I forhold til min studie, ser jeg ingen klare paralleller til overnevnte kartleggingsundersøkelse. Denne har utgangspunkt i de første ”familiehusene” i Norge. Min studie tar utgangspunkt i hvordan ansatte snakker om utfordringer i et slikt arbeid, og ikke minst hvordan disse kan sees i et systemisk perspektiv.

I sin artikkel, ”Hva fremmer, hva hemmer tverrfaglig samarbeid”, presenterer Ragna Binde sin forståelse av noen elementer som er presentert i litteraturen om tverrfaglig utviklingen.

Hun opplever at temaet blir behandlet for generelt og uklart og at det derav også er for lite anvendelig for praksisfeltet (Binde 2005). Det er skrevet mye litteratur om tverrfaglig samarbeid, og store deler av materialet er hentet fra helse- og sosialfeltet. Binde har skrevet overnevnte artikkel med utgangspunkt i en litteraturstudie og intervju med to ansatte i barneverntjenesten. Kommunen hvor min studie er hentet fra, har blant annet benyttet denne artikkelen som et teoretisk utgangspunkt for organiseringen. Bindes utgangspunkt er å se på det tverrfaglige arbeidet spesielt. Min studie skiller seg fra Bindes på de fleste måter, blant annet ved det systemiske fokuset. Vi har imidlertid det tverrfaglige samarbeidet som fellesnevner.

Det finnes, som nevnt, mye litteratur om temaet tverrfaglig samarbeid og det er foretatt mange studier av hvordan omorganiseringsprosesser fungerer. Jeg har likevel ikke lyktes å finne en annen studie, hvor fokuset til en tverrfaglig omorganisering i 1. linjetjenesten, har en systemisk innfallsvinkel i analysen og drøftingen. Det nærmeste jeg kommer en tilsvarende studie er Rune Zahl-Olsens masteroppgave ”Forandring fryder”. Han ser i sin studie på hvordan familieterapeuter opplever forandring på eget arbeidssted og innvirkningene dette har på deres praksis. Denne ser spesifikt på kontekst og mening, samt den narrative metafor innenfor systemteori (Zahl-Olsen 2009). Min studie skiller seg fra hans på mange måter, ved at den ikke ser på forandring i særskilthet. Min studie vektlegger dessuten det tverrfaglige samarbeidet. Definisjonene rundt disse begrepene vil jeg se på under neste punkt.

1.5 Definisjoner

Begreper blir brukt om hverandre og defineres ulikt når man skal omtale samarbeid på tvers av faggrupper. Elisabeth Willumsen benytter *tverrprofesjonelt samarbeid*, mens andre betegnelser er *flerfaglig-* og *tverrfaglig samarbeid*. Flerfaglig samarbeid har likevel et annet innhold, da man her ikke nødvendigvis må jobbe tett sammen, eller sammen overhode. Et flerfaglig samarbeid kan for eksempel bestå av henvisning til spesialisttjeneste og hvor man har lite fokus på helhetlig tenkning og felles ansvar (Larsen i Willumsen 2009).

Tverrprofesjonelt samarbeid brukes synonymt med tverrfaglig samarbeid (Willumsen 2009). Jeg velger å bruke sistnevnte begrep, da det er dette som blir benyttet i virksomheten hvor denne studien har sitt utgangspunkt.

Dersom man tar det tverrfaglige samarbeidet enda lengre, snakker man om *fellesfaglig samarbeid*. Under denne definisjonen, omhandler samarbeidet en felles viten og forståelse som kalles *integrert faglighet* (Larsen 1994).

1.6 Oppgavens videre struktur

I kapittel 2 gjør jeg rede for relevant fagteori. Jeg ser nærmere på begrepet systemisk forståelse med relevante nøkkelbegrep for studien. Videre tar jeg for meg aktuell organisasjonsteori, og jeg ser på samarbeid og relasjon mellom del- helhet i tverrfaglige organisasjoner. Jeg presenterer teorien og foretar noen betraktninger omkring litteraturen jeg beskriver. Jeg benytter meg av enkelte eksempler fra egen praksis for å belyse teorien slik jeg oppfatter den.

Kapittel 3 beskriver metoden hvor jeg forteller om den praktiske gjennomføringen av studiet, herunder utvelgelse av informanter, gjennomføringen av selve intervjuene, med påfølgende transkribering. Fenomenologisk og hermeneutisk ståsted gjennomgås, jeg gjør rede for analysestrategier, i tillegg til forskningsetiske overveielser, selvrefleksivitet og min forforståelse til temaet jeg studerer.

Det 4. kapittelet inneholder en presentasjon av mine funn, hvor jeg fortløpende gjør mine refleksjoner og drøfter mot tidligere presentert teori. Jeg avslutter hvert funn i kapittelet med en oppsummering, hvor jeg forsøker å knytte mine drøftinger og refleksjoner, opp mot aktuelt forskningsspørsmål.

Det avsluttende kapittel 5, deler jeg opp i tre. Jeg reflekterer først over min egen rolle i forhold til hvordan oppgaven er utformet og hvorfor jeg har valgt som jeg har gjort. Jeg forsøker dessuten å se på disse valgene med et kritisk blikk. Dernest gjør jeg rede for noen fremtidige forskningsmuligheter, før jeg avslutningsvis oppsummerer oppgavens funn og knytter disse opp mot forskningsspørsmålene med tilhørende problemstilling.

2.0 Teori

I det følgende vil jeg kort gjøre rede for systemteori, teori om identitet og organisasjonsteori. I oppgavens tittel, bruker jeg betegnelsen: ”Et systemisk blikk”. Et slikt perspektiv omhandler det systemiske paradigme, som blant annet kjennetegnes av en helhetlig forståelse av mennesket. Denne forståelsen står i kontrast til den mekaniske måten å forstå verden på, som blant annet kjennetegnes av en lineær årsaksforklaring. Den lineære årsaksforklaringen spør etter *hvorfor* noe er årsak til noe annet, snarere enn *hvordan* (Jensen 1994). Jeg har valgt å forstå systemiske perspektiver i informantenes utsagn, ved å se nærmere på generell systemteori, kommunikasjonsteori, teori om kontekst, punkttering, sirkularitet og relasjon. Dernest gjør jeg rede for noe teori om identitet, samt sentral organisasjonsteori. Her synes det aktuelt å gjøre rede for hvordan man vurderer behovet for tverrfaglig samarbeid, forskjellen mellom samarbeid og samordning og ledelse i den tverrfaglige virksomhet. Videre vurderer jeg det som sentralt for oppgaven, å fokusere på samarbeid og relasjon i en tverrfaglig organisasjon og se dette i lys av et fokus på del- helhet.

2.1 Systemisk forståelse

Den systemiske forståelsesrammen kan sees på som en økologisk helhet. Dette innebærer at alt i universet, fra det minste atom til det store verdensrom, er å betrakte som en organisert helhet (Ølgaard 2004). Helheten er med andre ord summen av delene, og den systemiske forståelsen ser på interaksjonen mellom delene, og delene og helheten. Den overordnede systemiske forståelsen tillegger konteksten spesielt stor vekt. Etter denne forståelsen er det konteksten som skaper meningen, slik underpunkt 2.1.3 beskriver nærmere. Sammen med kontekst, er den sirkulære forståelsesrammen sentral innenfor systemisk forståelse.

Underpunkt 2.1.5 gjør nærmere rede for dette.

Den systemiske forståelsesrammen benytter seg videre av feedback- begrepet. Begrepet synliggjør forholdet mellom forandring og stabilitet, hvordan systemet endrer eller stabiliserer seg gjennom feedback- prosesser. Man kan med andre ord si at et system påvirkes ved å gi seg selv tilbakemelding. Denne tilbakemeldingen er det man omtaler som feedback, og man skiller mellom negativ og positiv feedback. Negativ feedback er en tilbakemelding et system gir seg selv for ikke å forandre retning, mens positiv feedback medfører at systemet tilføres noe som gjør at systemet endrer seg (Jensen 1994).

Det tverrfaglige samarbeidet i Familiens hus, omhandler systemer som inngår i en kontinuerlig feedback- prosess. Denne prosessen vil være sentralt for virksomheten som helhetlig system når man skal foreta en vurdering av måloppnåelse. Virksomhetens del-systemer gir altså Familiens hus som overordnet system tilbakemeldinger om hvordan virksomheten fungerer i forhold til omgivelsene sine. For å forstå denne prosessen, synes det sentralt å se nærmere på dette del- kapittelets underpunkter.

2.1.1 Systemteori

Systemisk tenkning tar først og fremst utgangspunkt i å forstå atferd relasjonelt. Jensen omtaler systemteori på følgende måte:

Generell systemteori tar utgangspunkt i den gjensidige avhengigheten det er mellom de aktørene som deltar i et samspill. Modellen bygger på ideen om at enhver påvirkning på en av deltagerne i et samspill vil få konsekvenser for alle som deltar (Jensen 2007: 42).

Systemisk tenkning baserer seg med andre ord på en helhetlig tilnærming. Den omfatter både ideen om et system som en helhetlig struktur, samtidig som den omfatter ideen om systemet som en del av en større helhet (Eide & Eide 2007).

”Et system inngår i en større helhet, i et *suprasystem*” (Eide & Eide 2007). Innenfor systemteori er dette begrepet, i tillegg til begrepet *subsystem*, sentralt. Sistnevnte beskriver hvordan det innenfor ethvert system, er mange subsystemer. Familien er eksempel på et system hvor medlemmene kan tilhøre flere subsystem samtidig. Eksempelvis kan foreldre både være deltagere i et par-subsystem og foreldre-subsystem (Jensen 2007). Innenfor tverrfaglige organisasjoner vil dette kunne gjøre seg gjeldene som for eksempel i mitt tilfelle, som ansatt i Familiens hus. Der var jeg medlem i barneverntjenestens subsystem, og den tverrfaglige gruppens subsystem. Suprasystem i den sammenheng, tenker jeg vil være kommunen og deres styre. Under pkt 2.4.3 beskrives subkultur som et tilsvarende begrep, slik jeg ser det. Her beskrives dessuten utfordringer knyttet til dette innenfor tverrfaglige organisasjoner.

Systemtenkning innenfor tverrfaglige organisasjoner innebærer en helhetlig tilnærming til arbeidet, hvor man integrerer de ulike delene av organisasjonen til en enhet av teori og praksis

(Senge i Glavin og Erdal 2000). En enhet av teori og praksis, forstår jeg som noe felles. Familiens hus etterstreber arbeidet mot et fellesfaglig fundament (Familiens hus 2008). Utfordringer til dette diskuteres under kapittel 4.4.

En helhetlig tilnærming og et fellesfaglig fundament, betinger uansett kommunikasjon. Teorier om kommunikasjon er grunnleggende og helt avgjørende for alt samspill mellom individer og systemer, slik man ser under neste punkt.

2.1.2 Kommunikasjonsteori

Bateson ser kommunikasjon som et prinsipp for alt levende, og han mener at kommunikasjon favner hele samspillet på jorden. Han er kjent for sin forståelse av menneskelig samspill innenfor kommunikasjonsteori. Bateson utviklet relasjonell kommunikasjonsteori, som senere ble videreutviklet av blant annet Watzlawick og Jackson. Ideen bygger på tanken om at kommunikasjon mellom mennesker har som formål å etablere og endre relasjoner. Relasjonen på sin side, bestemmer måten kommunikasjon foregår på, jfr. 2.1.6 (Eide & Eide 2007).

Jensen definerer kommunikasjonsteori som:

...en forutsetning for systemisk forståelse, og vi kan si at systemisk forståelse er å benytte kommunikasjonsteori for å forstå samspill i familier og andre sosiale systemer (Jensen 2007: 49).

Jeg forstår Jensens definisjon som at systemteori er anvendt kommunikasjonsteori. Man tar med andre ord i bruk kommunikasjonsteori når man forstår noe systemisk. Systemteorien kan sånn sett sees på som rammen, mens kommunikasjonsteori favner noe av rammens innhold. For Familiens hus som virksomhet vil teorier om kommunikasjon være en forutsetning for å forstå samspillet mellom delene, og delene og helheten.

Watzlawick beskriver fem grunnleggende aksiomer om kommunikasjon. Et av de beskrives under punkt 2.1.5 og omhandler sirkularitet i et samspill. Et annet beskriver kommunikasjon i to grunnleggende relasjonstyper, jamfør underpunkt 2.1.6. Et tredje aksiom beskriver hvordan man alltid kommuniserer på flere nivåer samtidig, for eksempel innenfor analog og digital kommunikasjon. Videre beskrives det hvordan man kommuniserer om et innhold og et forhold, og hvordan det ikke er mulig å ikke kommunisere (Watzlawick et al 1967).

2.1.3 Kontekst

Konteksten hjelper oss med å tolke det vi ser. Bateson beskriver at konteksten bidrar til å gi et fenomen mening og hjelper oss å utvide forståelsesrammen vår. Det er altså den forståelsesrammen vi forstår et fenomen ut ifra (Jensen 2007). Det er bare i sammenheng et fenomen gir mening. Fenomenet kan med andre ord ikke forstås eller forklares så lenge rammen ikke omfatter konteksten fenomenet tilhører (Watzlawick et al 1967). Man kan si at konteksten er ens egne fordommer, erfaringer og sinnstilstand. Konteksten er videre den ytre konteksten, den sammenhengen hendelsene og fenomenene finner sted i.

Bateson i Ulleberg poengterer at mennesket i sin kommunikasjon også forholder seg til det som ikke skjer. Det som ikke kommuniseres er også informasjon i en kontekst. Slik jeg ser det, er det dette Watzlawick beskriver i kommunikasjonsteorien, når han i et av aksiomene sine sier at det ikke er mulig å ikke kommunisere. Som mennesker er vi på søken etter mening, og vi forstår aldri noe løsrevet. Samtidig forstår vi bare enkelte deler av gangen, men vi setter disse delene inn i en fortolkende helhet som gir oss mening. Vi setter med andre ord all informasjon og kommunikasjon inn i en kontekst. Vi konstruerer denne konteksten ut fra vår egen forutinntatthet og det vi har som foreliggende informasjon. Ulleberg beskriver dette som at det ikke er senderen av et budskap, men mottakeren av dette som skaper konteksten og derav også meningen. Dette, fordi "all erfaring er subjektiv" (Ulleberg 2004: 46). Vi har subjektive tolkninger og assosiasjoner i forhold til hvordan konteksten skal forstås.

Slik jeg forstår det, er konteksten i Familiens hus blant annet de rammebetingelsene virksomheten har. Konteksten er dessuten økonomi, ulike sosial- og helsespesifikke lover, etiske retningslinjer, ressurser og forforståelser. Konteksten er også de ulike fagorienteringene man er en del av, i tillegg til den tverrfaglige gruppen man tilhører. Jeg som barnevernpedagog i barneverntjenesten og i tillegg som medlem av en tverrfaglig gruppe har ulike kontekstforståelser når jeg skal tilnærme meg utfordringer som skal løses. Jeg tenker også at jeg, som ansatt i Familiens hus, forstår opplevelser ut ifra en kontekst hvor jeg er hjelper. En arbeidstaker og leder har likeledes ulike kontekster de forstår et fenomen ut ifra. Disse ulike kontekstforståelsene må man forholde seg til når man skal inngå i et samarbeid. Utfordringen blir tydelig når man samtaler med ulik kontekstforståelse (Ulleberg 2004). Disse utfordringene behandler jeg i kapittel 4.

2.1.4 Punktuering

En kontekst består av de punktueringene man gjør underveis. Å punktuere innebærer med andre ord, å organisere forståelsen av en kontekst. Å punktuere handler om å foreta et utvalg. Vi organiserer vår forståelse av et samspill og mener noe om hvor samspillet oppstår ved å si at noe er årsaken til noe annet (Ulleberg 2004). ”I kommunikasjonsteori blir de prosessene som fører fram til denne typen utvelgelse av sekvenser og historier, kalt punktuering” (Hårtveit og Jensen 2004: 90). Man kan ikke si at man er god eller dårlig til å punktuere. Det er noe man automatisk gjør i en kontekstvurdering. Når man tillegger informasjonen mening, eller gir den et navn, omhandler dette vår tolkning av informasjonen, vi punktuerer. Disse punktueringene, danner ofte et mønster i vår måte å tolke informasjon. Disse mønstrene kan bidra til å vanskeliggjøre forandring. Man kan imidlertid trene seg opp til en bevissthet rundt egne punktueringer, slik at man får en annen forståelse og bevissthet omkring egne vurderinger av kontekst (Jensen 2001).

Mennesker kan altså punktuere en hendelse forskjellig. Det er mange grunner til dette. Vi har med oss ulike forforståelser og opplevelser og punktuerer ut ifra disse. I Familiens hus vil man kunne oppleve utfordringer knyttet til dette når man skal samarbeide på tvers av fagheter. Dersom man tar utgangspunkt i historien om Tiril og Kristian innledningsvis, vil muligens jeg som ansatt i barneverntjenesten, umiddelbart punktuere annerledes på familiens historie, enn for eksempel helsesøster. Min umiddelbare vurdering av situasjonen, vil kanskje være å punktuere på foreldrenes omsorgskompetanse i forhold til Kristians sene, motoriske utvikling, samt Tirils behov for logopedhjelp. Etter nærmere kartlegging, kan min tolkning og punktuering av situasjonen endre seg, men min umiddelbare innskytelse vil muligens være å se på nevnte forhold. Helsesøster på sin side, punktuerer kanskje først på barnas iboende utvikling, og velger å konferere med fysioterapeut og PPT, før et eventuelt samarbeid med barneverntjenesten er aktuelt. Balansen mellom hvordan man ser de ulike punktueringene som en utfordring, samtidig som disse ulike perspektivene kan utfylle hverandre, synes sentralt.

Sirkulære prosesser kan være et nyttig utgangspunkt, som forklaringsprinsipp for punktueringsbegrepet.

2.1.5 Sirkularitet

En sirkulær forståelsesramme kan sees på som en grunnsten innenfor systemteorien, og er et av Watzlawicks fem aksiomer om kommunikasjon. Aksiomet blir på norsk omtalt som at ”samspill må forstås sirkulært”. Watzlawick omtaler det som: ”The punctuation of the sequence of events” (Watzlawick et al 1967).

Ulleberg henviser til Bateson når hun beskriver det sirkulære samspillet, i kontrast til det lineære som ser på samspill i et årsak – virkning perspektiv. Et mye omtalt eksempel er den lineære årsaksmodellen som beskriver interaksjon mellom personer, utlevering av beskjeder: ”Hun maser fordi han er passiv”. Den sirkulære forståelsesrammen beskriver hvordan ”han maser fordi han er passiv fordi hun maser, osv” (Bateson i Ulleberg 2007).

Watzlawick beskriver eksempelet med at det er uenigheten om hvordan man skal punktuere en sekvens av hendelser som er roten til uenigheter, etter denne tenkemåten. Hvem av partene som begynte uenigheten er uvesentlig, men deres atferd er gjensidig med på å opprettholde den andres atferd (Watzlawick et al 1967).

Dersom man igjen ser på eksempelet med Tiril og Kristian, vil man kunne se hvordan forskjellige punktueringer ut fra ulike kontekstforståelser vil kunne påvirke hverandre i et gjensidig, sirkulært samspill. Forståelsen av Kristians sene, motoriske utvikling kan omhandle helsestasjonens arbeid med å kartlegge hans motoriske utvikling fra fødselen av. Fysioterapeuten vil ha en forståelse av hvilke tiltak som best kan forbedre hans fungering, sammen med barneverntjenestens kartlegging av foreldrenes evne til å følge opp. Disse prosessene kan foregå parallelt og står på ingen måte i motsetning til hverandre, slik jeg vurderer det. Barneverntjenesten vurderer foreldrenes evne til å følge opp behandlingen. Denne vurderingen vil kunne påvirke fysioterapeutens vurdering, blant annet av selve behandlingen, hvilke øvelser som det skal fokuseres på og hvor behandlingen skal foregå. Disse opplysningene vil igjen kunne påvirke helsesøsters forståelse av historien om Kristians utvikling. Ny informasjon fra de ulike faggruppene, kan videre danne utgangspunkt når tiltakene skal evalueres og eventuelt videreføres.

Når samspill mellom mennesker og systemer skal forstås og forklares, kan det være nyttig å se nærmere på relasjonen mellom partene. Neste underpunkt gjør rede for dette.

2.1.6 Relasjon

Relasjon omhandler, i denne konteksten, å forstå fenomener ut ifra et menneskelig samspill og mellom mennesker og deres situasjon. Relasjonsbegrepet er, sammen med kontekstbegrepet, nøkkelbegrep hva systemisk forståelse angår og deler seg i to; *symmetriske* og *komplementære relasjoner*. Watzlawick beskriver disse relasjonstypene som et av de fem aksiomene om kommunikasjon. Stikkord for symmetriske relasjoner, er ordtaket om at like barn leker best. I disse relasjonene ligner personene på hverandre og en slik relasjon kan derfor være preget av konkurranse og maktkamp. En slik situasjon kan for eksempel utspeile seg i spørsmål om hvem som best utfører de samme arbeidsoppgavene (Watzlawick et al 1967).

Stikkord i forbindelse med komplementære relasjoner, er ordtaket om at motsetninger tiltrekker hverandre. Relasjonen punktuerer på ulikhet. I slike relasjoner har deltagerne hver sine funksjoner, de utfyller hverandre, men da de ulike funksjonene har ulik verdi blir ofte den ene parten sett på som den sterke, mens den andre er underlegen. Slike relasjoner betegnes som dårlige komplementære relasjoner. Eksempel på en god komplementær relasjon, er en mor – barn relasjon.

En parallell relasjon innebærer en veksling mellom de to overnevnte relasjonene. Her er det ingen tapere og ingen vinnere. En parallell relasjon er derfor sett på som den sunneste i et parforhold. Mor - barn forholdet som ble gitt i eksempelet over, bør utvikle forholdet sitt fra en komplementær relasjon, til senere å bli en parallell relasjon (Jensen 2007).

Kritikerne til de beskrevne relasjonstypene mener at disse kan forkastes, da det er vanskelig å kategorisere mennesker. En slik kategorisering hører ikke hjemme i systemteorien, mener de. I dag er systemisk tenkning slik at man skal tilnærme seg nye relasjoner med holdningen om at man ikke kan vite. Denne holdningen innebærer at man klarer å legge til side sine egne forforståelser når man møter personer og faggrupper man ikke kjenner. Betydningen av å bli kjent og hvordan dette arter seg for informantene i studien, ser jeg på under punkt 4.3.1.

2.2 Identitet

Det tradisjonelle selvbegrepet beskriver hvordan enhver har et selv, en kjerne som utgjør det personlige i oss. Selv om vi tilegner oss ny viten og nye ferdigheter, så er selvet konstant og forbundet med vår bevissthet. (Ølgaard 2004). Bateson er kritisk til dette tradisjonelle selvbegrepet. Begrepet *selvet*, blir av Bateson definert som det i oss som tenker, handler og avgjør. Han kaller dette for det kybernetiske selv, en selvkorrigerende og selvregulerende enhet. Selvet som en tankevirksomhet, omhandler en prosess. Det er ikke en ting eller substans, og det er heller ikke en rekke, faste karakteristikk ved en person (Bateson 1972).

Innenfor et narrativt perspektiv, kritiseres ideen om at selvet er en substans som eksisterte før beskrivelsene av denne gjorde seg gjeldene. Et narrativt perspektiv vektlegger ideen om selvet som en historieforteller, at vår identitet skapes gjennom historiene vi forteller om oss selv (Lundby 1998). Anderson har et narrativt fokus i hennes beskrivelse av selvet. Hun ser på dette som en nyansert biografi om oss selv, men også om andre, som vi konstant konstruerer og redigerer. Selvet er en tilblivelse via språket vårt når vi forsøker å gi verden og oss selv mening. Gjennom relasjoner og samtaler, konstrueres og rekonstrueres våre oppfatninger av selvet, identiteten vår (Anderson 2003). Med andre ord, er det gjennom dette perspektivet, alle opplevelsene i livet og hvordan en forteller om disse, som er med å bestemme identiteten din. Jeg tenker det er ens egne punktueringer man gjør når man forteller om seg selv. Du punktuerer de egenskapene eller historiene om deg selv som du mener at identifiserer deg. Det narrative perspektiv forsøker å gjøre ens egen historie tykkere, ved at man forsøker å få fram de andre forholdene i ens identitet som man ikke i utgangspunktet punktuerer på.

Dersom man har med seg denne forståelsen av identitet, inn i et tverrfaglig samarbeid kan dette kanskje bidra til en ny forståelse av egen yrkesidentitet, hvilket kan bidra til å gjøre det tverrfaglige arbeidet lettere. Dersom jeg bruker meg selv som eksempel, pleier jeg å si at jeg er en "barneverner". For meg, handler dette om en forforståelse om hva en slik identitet omhandler. Den har lenge omhandlet en forståelse, blant annet om at jeg noen ganger vet best hvordan en mor skal, eller ikke skal oppdra barnet sitt. Denne forforståelsen har sittet dypt i meg og gjorde prosessen med å ta innover en "familieterapeutisk og systemisk identitet" komplisert. Å innta en posisjon om at jeg ikke kan vite, være mer tilbakelent med senkede skuldre, har for meg vært en stor utfordring. En periode tenkte jeg at disse to forforståelsene om hva en barneverns- identitet og familieterapeutisk- identitet omhandlet, sto i motsetning til

hverandre. Jeg tenker ikke på samme måte i dag. Jeg opplever at min yrkesidentitet har endret seg, men det betyr ikke at barneverneren i meg er borte. Min historie er blitt tykkere, og jeg foretar flere, ulike punktueringer, avhengig av konteksten. Likeledes tenker jeg det kan arte seg når man ser på egen fagidentitet, kontra en mulig tverrfaglig identitet.

Selv om man går inn i et tverrfaglig samarbeid og man oppretter relasjon til en person i en annen fagenhet med en holdning om at man ikke kan vite, er kunnskap om relevant organisasjonsteori, sentralt. Dette vil jeg se nærmere på i neste under- kapittel.

2.3 Organisasjonsteori

Klassisk organisasjonsteori skiller mellom to ulike prinsipper for organisering. Disse to er organisering rettet mot markedet enheten skal dekke, og organisering rettet mot organisasjonens funksjon. Det første prinsippet, rettet mot markedet, har fokus på geografisk område eller en spesiell gruppe klienter hvor enhetene ofte er satt sammen av ansatte med ulike fagkunnskap. En kommune er et eksempel på en slik organisering.

Det andre prinsippet, rettet mot en spesiell funksjon, omhandler både spesifikke del- oppgaver som for eksempel økonomi, eller en spesiell fagkunnskap som for eksempel barneverntjeneste. Selv om denne tjenesten hører under organiseringen; kommune, er kommunen igjen organisert i undernivåer som ofte er organisert slik som beskrevet her. En slik hierarkisk organisering av nivåer, kalles funksjonsprinsippet. For organisering etter funksjon, er fokus rettet mot måten oppgaven løses på.

Funksjonsprinsippet har tidligere dominert norsk, offentlig forvaltning. I den senere tid, har det i større grad vært et mål å endre dette prinsippet til markedsprinsippet. Familiens hus er eksempel på dette. En av årsakene, handler om vurdering av hvilke behov som skal være styrende. Neste punkt gjør rede for dette. Videre i kapitlet beskriver jeg forskjellen mellom samarbeid og samordning, før jeg redegjør for ledelse av en slik organisering.

2.3.1 Behovet for tverrfaglig samarbeid

Kapabilitetsutvikling grunnngis som en årsak til behovet for tverrfaglig arbeid, og kan defineres som ”bedre kompetanse- og kapasitetsutnyttelse og bedre service ovenfor klienter og forbrukere” (Knudsen 2004: 21). Man kan med andre ord si at man ser behovet for tverrfaglig samarbeid, ut i fra et service- perspektiv til brukeren. Når man i tillegg vurderer at man ved å arbeide tverrfaglig, utnytter organisasjonens kompetanse og kapasitet bedre, vil kapabilitetsutvikling være en grunnleggende årsak til å etterstrebe tverrfaglig tilnærming i arbeidet. Hvordan den enkelte ansatt vurderer behovet for tverrfaglig samarbeid, er også av stor betydning for en organisasjon med en slik tilnærming. Dette beskrives nærmere under pkt. 2.4.1.

To sentrale begreper synes aktuelle i forbindelse med organiseringen av en tverrfaglig tilnærming til oppgaveløsning. Disse er primær- og fellesoppgaver. *Primæroppgavene* beskriver de ulike tjenestenes oppgaver som er nedfelt i tjenestenes målsetting og rammer. Primæroppgavene skiller derfor tjenestene fra hverandre. Det andre begrepet, *fellesoppgaver*, omhandler områdene hvor flere tjenester har et ansvar. Grenseoppganger og overlappinger av de ulike oppgavene, synes sentralt for best å kunne nyttiggjøre seg de ulike tjenestenes behov (Willumsen 2009).

Premisser for tilnærmingen til håndteringen av fellesoppgavene, vil kunne være av stor betydning for arbeidet, og det skilles mellom *samarbeid* og *samordning*, slik man vil se i det videre.

2.3.2 Samarbeid vs. samordning

Frivillige og pålagte koordinerte tjenester utgjør forskjellen mellom samarbeid og samordning av tjenester. Når tjenester koordineres *frivillig*, snakker man om *samarbeid*. Det oppstår når de ulike aktørene har en opplevelse av en gjensidig avhengighet for best mulig resultat. Når koordinerte tjenester blir *påtvunget*, ved at for eksempel ledelsen gir ordre om utførelsen av et arbeid, snakker man ikke om samarbeid i like stor grad, men om *samordning* av tjenester (Knudsen 2004).

Glavin og Erdal, viser til Aaseths (1984) beskrivelse av skillet mellom samarbeid og samordning. I motsetning til samarbeid, hevdes det at samordning i større grad er formalisert

og har mer varige relasjoner mellom aktørene. Dette er mer ressurskrevende og derfor også mer forpliktende. Resultatet av dette vil kunne gjøre trusselen mot egen fagenhet større (Glavin og Erdal 2000). For håndtering av dette, vil ledelsen i en organisasjon med tverrfag i fokus, kunne komme til å ha stor betydning.

2.3.3 Ledelse i den tverrfaglige virksomhet

Jeg har valgt å dele dette underpunktet i tre deler. Den første delen omhandler betydningen av faglig tyngde hos ledelsen, og hvordan denne kan virke på de ansatte i organisasjonen. Videre redegjør jeg for betydningen av samarbeid mellom ledelse og ansatt. Det siste punktet handler om betydningen av struktur i en tverrfaglig organisasjon.

Ledelsens betydning og påvirkning

Et sentralt poeng i tverrfaglige organisasjoner, er ledelsens betydning og påvirkning. Det har avgjørende betydning at lederen "har tilstrekkelig god fagkunnskap til å analysere det man hører, og at man har en personlig trygghet som tillater at man lar seg utfordre uten å bli brakt ut av likevekt" (Sirnes 2009: 125-126). Det kan på den ene siden være en styrke at man som utgangspunkt har en forforståelse av hvordan oppgavene skal løses, men dette kan også medføre en utfordring for de ansatte. Utfordringen blir tydelig dersom lederens forforståelse går på bekostning av andre løsninger. Med andre løsninger, menes ansattes vurderinger av hvordan oppgaver skal løses. Dersom ledelsens forforståelse står i motsetning til de ansattes forforståelse, vil det være en utfordring for organisasjonen. Dersom ledelsen tar beslutninger basert kun på egen forforståelse, vil dette kunne gi grobunn for konflikt, i tillegg til følelsen av umyndiggjorte medarbeidere (Sirnes 2009).

Schein i Bang (1994) hevder at ledelsen av en organisasjon påvirker arbeidsplassens kultur.

Bang definerer organisasjonskultur som:

...de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 1994: 24).

Jacobsen definerer organisasjonskultur på samme måte, og beskriver hvordan en felles kultur ofte vises i språk, symbolbruk og prosedyrer (Jacobsen 2004). Den enkelte leder definerer organisasjonens kultur på grunn av deres makt til å prege organisasjonen med egne

virkelighetsoppfatninger (Schein i Bang 1994). Når en organisasjon er i oppstartfasen, vil lederen/lederne la deres forforståelse prege utviklingen i forhold til hvordan forretningsideen skal realiseres (Bang 1994). Fokus på blant annet samarbeid fra begynnelsen av, synes derfor sentralt i arbeidet.

Ledelse og samarbeid

Det framstår som betydningsfullt at det legges til rette for et forpliktende samarbeid, for lettest å kunne fatte beslutninger i den tverrfaglige organisasjonen. Dette er det ledelsen som må forplikte seg til å følge opp. Dersom samarbeidet er nedfelt i kommunens planer og derav er forankret i ledelsen, vil samarbeidsbetingelsene øke betraktelig (Glavin og Erdal 2000).

Et pålagt, tverrfaglig samarbeid kan skape grobunn for motstand blant de ansatte. Det hevdes at konsekvensen av å bli pålagt å delta i tverrfaglige møter man selv ikke ser behovet av, kun skaper motstand blant deltagerne. Myndiggjorte medarbeidere, som opplever medbestemmelse og deltagelse i beslutninger, vil kunne avhjelpe en slik utfordring (Skare i Glavin og Erdal 2000). Jeg opplever at det er det pålagte samarbeidet Jacobsen i pkt. 2.3.2 omtaler som samordning.

Ledelse og struktur

I tillegg til fokus på egen forforståelse og fokus på å legge til rette for samarbeid, synes en tydelig struktur sentralt for å lykkes i det tverrfaglige samarbeidet. En struktur på møtene, god ledelse og klare målsettinger vil kunne endre deltagerens forforståelse, dersom de har erfaring med møter man ikke har opplevd som formålstjenelige (Glavin og Erdal 2000). Jeg forstår møtestruktur som en måte å organisere møtet på, slik at deltagerne opplever forutsigbarhet og trygghet. God struktur for meg er klare målformuleringer slik at det er enighet om hva man faktisk skal jobbe mot.

2.4 Samarbeid og relasjon mellom del – helhet i tverrfaglige organisasjoner

Innenfor det systemiske paradigme er naturen modell for del- helhetstenkingen. Et hovedanliggende for Bateson, er menneskets tilhørighet til naturen. Bateson mener at det ikke finnes ånd uten materie. Ånd beskriver et samspill og der det finnes noe levende som inngår i et samspill, finnes også et åndelig system. Med dette som forutsetning, vil et helhetlig

menneskesyn tre frem, hvilket omfatter personen og gruppen. ”Delen og helheten går over i hverandre, og framstår som en helhet” (Jensen 2001: 39).

Innenfor organisasjonslitteraturen finner man helhetlige, offentlige tjenester. De ulike delenes funksjon må være koordinerte, jfr. pkt. 2.3.2, dersom man skal kunne kalle en organisasjon for helhetlig. ”Det nytter ikke hvor godt, isolert sett, et delprodukt eller en tjeneste er hvis de ikke inngår i en helhet” (Jacobsen 2004: 76).

I det videre vil jeg beskrive hva deler av organisasjonsteorien legger til grunn som kriterier for et godt samarbeid og hindringer for det samme. Derneft vil jeg se nærmere på hva organisasjonsteorien sier om tiltak for å øke et godt samarbeid, og hvilke gevinster det kan gi den enkelte ansatt. I samtlige forhold som gjøres rede for, vil helhetstenkingen innenfor systemteori komme til uttrykk, ved å vise hvordan delene gjensidig påvirker hverandre.

2.4.1 Kriterier for det gode samarbeidet

Mange beskriver grunnleggende premisser for at samarbeid skal kunne finne sted, for å skape frivillige koordinerte tjenester og derav en helhetlig tilnærming til arbeidet. Et sentralt aspekt er opplevelsen den enkelte utøver har av nytteverdien i forhold til oppgavefordelingen mellom de ulike enhetene. Dette kalles for *domenekompatibilitet* (Knudsen 2004). Skare (1996) deler denne oppfatningen: ”I tillegg til å tilføre noe, må man oppleve å få noe igjen. Det må være en balanse som hindrer opplevelsen av at man gir mer enn man får” (Glavin og Erdal 2000: 41).

Derneft legges til grunn betingelse om *forenelige ideologier og forenelige kvalitetsmessige oppfatninger om hverandre*. En forenelig ideologi kan for eksempel omhandle syn på hva som er gode arbeidsmåter og behandlingsformer, mens en forenelig kvalitetsmessig oppfatning kan være respekt for hverandres arbeid (Knudsen 2004).

I en samarbeidsprosess hvor problemstillingene er sammensatte og komplekse, betinger et vellykket samarbeid en *anerkjennelse* av de ulike tjenestenes forskjeller, i tillegg til *fleksibilitet* fra deltagerne. Videre betinger en suksessfaktor i samarbeidet, å våge å bli *utfordret* på egen kompetanse og tjenestetilbud, hvor resultatet først og fremst gagnar den helhetlige tilnærmingen framfor den enkelte tjenestens tilbud (Willumsen 2009). I forhold til sistnevnte betingelse, setter jeg som betingelse *en sterk fagidentitet* som da vil kunne gi

trygghet i eget fag. Med henvisning til Johannesen (1995), redegjorde Glavin og Erdal for betydningen av en sterk fagidentitet og trygghet i eget fag i forhold til tverrfaglig arbeid. De setter dette som en premiss for det tverrfaglige arbeidet, da dette vil kunne bidra til at en tør å eksponere seg, i tillegg til at en også da har god oversikt over eget kompetanseområde. Utover en sterk fagidentitet, vektlegges dessuten *kunnskap* om de andre delenes ansvarsområde og faglige forståelse (Johannesen i Glavin og Erdal 2000). Det synes med andre ord avgjørende at en innehar kunnskap om de andre delene i en tverrfaglig organisasjon, for å kunne se disse i et helhetlig perspektiv.

2.4.2 Hindringer for samarbeid

Et av de mest brukte argumentene for det vanskelige samarbeidet, beskrives som *taushetsplikten*. Et av dilemmaene som synliggjøres, er opplevelsen av å føle seg tvunget til å avgi et løfte om taushet, selv om informasjonen som da blir gitt kan være så graverende at den bør og skal gis videre. Leif Oscar Olsen hevder at man i den enkelte sak står fritt til å gi opplysninger om en person har kontakt med de ulike delene av en organisasjon eller ei. Han beskriver videre å kunne gi informasjon om hvilke vedtak som treffes og ellers alt som fremmer etatens oppgaver. Olsen konkluderer derfor med at *taushetsplikten kun i begrenset grad står i veien for utveksling av informasjon* mellom enheter, etater og organisasjoner. Han hevder dessuten at de ulike aktørene i større grad påberoper seg taushetsrett framfor taushetsplikt, men at de lovmessige hindringene for samarbeid faktisk er små (Olsen 2004).

En annen utfordring for samarbeid, er aktørenes *ulike forventninger* til samarbeid.

Konsekvensen av å ha ulike forventninger, vil blant annet kunne påvirke oppfatning av ansvar, målsetting og kommunikasjon mellom samhandlingspartene. (Willumsen 2009). Man kan med andre ord si at dersom aktørene har uforenelige forståelser til hverandre, vedrørende samarbeidets innhold, vil dette kunne ha betydning for deres vurdering av nytteverdien av samarbeidet. Skare (1996) i Glavin og Erdal deler denne oppfatningen. Dersom fokus og mål for arbeidet er uklart, kan dette medføre *domenekonflikter*, at man verner om egne fagenheter fordi man føler seg truet (Skare i Glavin og Erdal 2000).

Ressursmangel er en tredje, overordnet utfordring hva tverrfaglig samarbeid angår. Når man opplever at enheten man tilhører i utgangspunktet har knappe ressurser på personalsiden, vil

det være vanskelig å prioritere tverrfaglig arbeid. Dette, fordi et slikt samarbeid krever planlegging, skoloring, møtevirksomhet og dokumentasjon (Glavin og Erdal 2000).

Bang skiller mellom *integrasjonsparadigmet*, som fokuserer på en organisasjons kultur sett over ett, og *diversifikasjonsparadigmet*. Sistnevnte fokuserer på *organisasjonens subkulturer*. Disse kan skape utfordringer i organisasjonen ved at de står i motsetning til hverandre. Bang beskriver ti ulike former for konflikter som kan oppstå i en organisasjon hvor det eksisterer mange subkulturer. I forhold til tverrfaglige organisasjoner, trekker jeg fram to som synes sentrale for denne studien. Disse er konflikter mellom yrkes- eller profesjonsgrupper og konflikter mellom ulike fagideologier (Bang 1994). Organisasjonens subkulturer og deres del-systemer vil med andre ord påvirke organisasjonens helhetlig kultur, slik jeg ser det.

2.4.3 Strategier for å øke det gode samarbeidet

Jacobsen beskriver ulike strategier for å øke samarbeidet, den frivillige koordinerte tjenesten, jfr. pkt. 2.3.2. Jeg velger å gjengi noen som synes sentrale: Det første handler om å *øke følelsen av avhengighet* mellom aktørene, mellom de ulike delene av organisasjonen. Dette kan gjøres ved for eksempel å øke aktørenes bevissthet om hvordan de ulike oppgavene henger sammen, for å skape en helhetlig forståelse for det overordnede arbeidet (Jacobsen 2004).

Dernest synes det sentralt å *skape en felles kultur* i organisasjonen. Jacobsen beskriver utfordringene knyttet til dette. Kulturer innenfor den enkelte del i systemet skaper samhold innen kulturen og som følge av dette også distanserer seg fra andre kulturer. For å kunne skape en felles kultur på tvers av det enkelte del -systemet, er en forutsetning bevissthet knyttet til at dannelsen av en felles kultur krever tid. En strategi kan være utveksling av personer mellom de ulike tjenestene, en slags *hospiteringsordning*, med hensikt å gi aktørene mulighet til å få et innblikk i hvordan andre deler av virksomheten fungerer (Jacobsen 2004). En hospiteringsordning vil videre være aktuell også for å kunne utnytte organisasjonens kunnskap og kompetanse bedre. Med en slik ordning kan man få nye ideer og kunnskap man kan ta med tilbake til egen enhet (Glavin og Erdal 2000). Andre tiltak Jacobsen beskriver, er *felles utdanning* og praktiske tiltak som å *minske fysisk avstand* mellom delene av systemet (Jacobsen 2004).

I forhold til felles utdanning, er eksempler *felles opplæring i organisasjonens verdigrunnlag*, blant annet innenfor menneskesyn og etikk. Andre eksempler er *kunnskap innenfor metode og metodeutvikling*, herunder tverrfaglige møter og nettverksteori. Et siste punkt omhandler *kunnskap innenfor ulike, aktuelle temaer*. Dette kan for eksempel handle om lovverk og praktisering av taushetsplikten, kommunikasjon og utviklingspsykologi (Glavin og Erdal 2000). Her velger jeg på nytt å sitere Jensen, slik jeg gjorde innledningsvis under pkt. 2.4: ”Delen og helheten går over i hverandre, og framstår som en helhet” (Jensen 2001: 39). For organisasjonen som helhet, gir dette en gevinst, men også for den enkelte ansatt.

3.0 Metode

3.1 Valg av forskningsdesign

For å belyse problemstillingen jeg har valgt, anser jeg den kvalitative metoden som best egnet. I kvalitativ forskning, kan man ta utgangspunkt i ulike former for innsamlingsmetoder, herunder intervju og observasjon, i tillegg til analyser av dokumenter og bilder (Thagaard 2002). For best å begrunne mitt valg av metode, synes jeg Kvale og Brinkmanns innledning til boken "Det kvalitative forskningsintervju", er betegnende: "Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?" (Kvale og Brinkmann 2009: 19) Man kan med andre ord si at det kvalitative forskningsintervjuet har som formål å forstå hvordan intervjupersonene tenker om verden, spesifikt og generelt (Kvale og Brinkmann 2009). Man bør velge en slik tilnærming, dersom man er interessert i å vite mer om hva som ligger bak tallene, bak statistikken. Generelt kan man si at til forskjell fra kvantitative metoder, tar kvalitative metoder sikte på å forstå, framfor å forklare. (Malterud 2004).

3.2 Gjennomføring av studiet

3.2.1 Utvelgelse av informanter

I forhold til utvelgelse av informanter, har jeg vektlagt bruk av god tid. Fordi jeg skulle intervju mine kollegaer, vurderte jeg det som særs viktig at aktuelle informanter skulle få tid nok til å vurdere og revurdere sin deltagelse. Dette problematiserer jeg senere i dette underpunktet. Det var dessuten viktig for meg at de følte seg trygg på min anonymisering og konfidensialitet.

På tidspunktet hvor jeg gjennomførte forarbeidene til prosjektplanen, vurderte jeg det som hensiktsmessig å intervju tre personer fra tre ulike faggrupper i Familiens hus. Thagaard begrunner utvalgets størrelse med hvor mange kategorier utvalget skal representere, og at det skal være mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser i etterkant (Thagaard 2006). Jeg ønsket å vektlegge betydningen av å spørre noen som hadde vært ansatt i virksomheten over noe tid. Jeg vurderte at disse kjente virksomheten godt, og derav hadde rukket å gjøre seg erfaringer

av en viss varighet. Dernest vurderte jeg betydningen av å forsøke å velge ut aktuelle informanter etter eget skjønn. Jeg ville velge personer som jeg tenkte hadde gjort seg ulike erfaringer i forhold til mine spørsmål. Jeg tenkte at de ville ha mulighet til å kunne reflektere rundt disse erfaringene sammen med meg.

Størrelsen på utvalget beholdt jeg da jeg skulle påbegynne arbeidet. Hvordan utvalget skulle foregå, endret seg imidlertid til det motsatte. Dette vil jeg begrunne i det videre: I stedet for å velge ut informanter etter mitt eget skjønn, valgte jeg isteden å sende ut et felles brev med tittelen: ”Sondering av interesse vedrørende masterprosjekt”. Her gjorde jeg kort rede for temavalg og bakgrunnen for dette. Videre ga jeg noe informasjon om kvalitativ forskning, utvalgskriterier og konfidensialitet/ taushetsplikt. Jeg vurderte at ved å sende ut et brev, framfor å fortelle om prosjektet i et møte, ville mulige informanter få muligheten til å tenke seg om. De ville få tid til å se på tema og problemstilling, før de eventuelt meldte sin interesse for deltagelse.

I forhold til kriteriene, opplyste jeg at jeg ønsket informanter fra ulike faggrupper. Jeg fortalte at jeg ønsket at de hadde vært ansatt over noe tid og at de ikke minst hadde lyst til å delta/hadde interesse for temaet. Når det gjaldt anonymitet/ konfidensialitet, opplyste jeg at jeg ikke ønsket at man skulle snakke med hverandre om eventuell deltagelse før man hadde snakket med meg. Min vurdering i forhold til dette var at selv om jeg kunne ivareta deres anonymitet, måtte de også ta ansvar for dette. Muligens hadde man ikke tenkt igjennom hva det kunne innebære og være åpen om sin deltagelse. Man kunne tenke at man uten problem kunne være åpen om sine erfaringer og der tilhørende vurderinger. Etterpå ville man kanskje synes dette var ubehagelig. Når oppgaven var ferdigstilt og skulle leses av mange i virksomheten, ville man derfor kunne vurdere dette spørsmålet annerledes.

I et personalmøte kort tid etter, minnet jeg alle på dette brevet og oppfordret dem til å lese det. Dersom man var interessert og hadde et ønske om å delta, kunne man så kontakte meg. På denne måten unngikk jeg at de som ville fått direkte forespørsel fra meg om å delta, kanskje følte seg tvunget til å si ja for ikke å skuffe en kollega. I tillegg fikk de som var mest interessert i å delta, muligheten til dette. Jeg vurderte videre at det ikke var avgjørende for studien min, å høre stemmene til informanter jeg vurderte som nyanserte. Dersom en informant ønsket å delta, men som hadde en dreining i overveiende positiv eller negativ retning, ville også dette være en spennende stemme å høre. Jeg tenkte at et begrenset antall

informanter uansett ikke ville kunne sies å være representativt for flertallet av de ansatte i virksomheten.

Fem kollegaer viste interesse for å delta som informanter. En av disse ga meg ikke videre tilbakemelding etter at jeg tok kontakt per e-post. En person valgte jeg å intervju i et pilotintervju og resterende tre kollegaer stod igjen som informanter. Disse tre, pluss pilotinformanten, fikk en ny e-post med mer utdypende informasjon om selve gjennomføringene av intervjuet. De fikk utdypende informasjon om konfidensialitet og taushetsplikt og en redegjørelse for mine refleksjoner omkring min rolle som forsker, i tillegg til å være kollega. Jeg oppfordret samtlige til å tenke over spesielt sistnevnte, før de eventuelt samtykket til deltagelse i vedlagte samtykkeerklæring. Da jeg hadde mottatt disse samtykkeerklæringene, tok jeg på nytt kontakt og avtalte tid og sted for gjennomføringen av intervjuene.

3.2.2 Intervjuene

Jeg valgte å benytte et kvalitativt forskningsintervju som utgangspunkt for intervjuene. Helhetlig vurderer jeg tilnærmingen min som ganske strukturert. Jeg opplevde ikke at rekkefølgen av temaene ble bestemt underveis i intervjuet, slik det legges opp til i et åpent intervju. Jeg fulgte en strukturert intervju-mal med utformede spørsmål som hovedsakelig ble fulgt. Jeg hadde imidlertid en mengde løpende oppfølgingsspørsmål underveis, og spørsmål ble hoppet over fordi de allerede var snakket om. Derav vurderer jeg likevel intervjuet til å dreie mot en delvis strukturert tilnærming (Thagaard 2006).

Ved utarbeidelsen av intervjuguiden, tok jeg utgangspunkt i forskningsspørsmålene mine og delte de opp i mer kortfattede spørsmål. Deretter hentet jeg fram prosjektplanen min og utgreiingen om bakgrunn for problemstillingen. Oppsummert, synes jeg at spørsmålene i intervjuguiden jeg utarbeidet, var dekkende i forhold til de tankene og spørsmålene jeg redegjorde for i prosjektplanen. Dette gjorde meg mer trygg på at relevante temaer ville bli belyst under intervjuene, i forhold til å kunne svare på problemstillingen min.

Jeg utførte et såkalt pilotintervju, og jeg intervjuet så tre kollegaer. Jeg valgte å benytte meg av pilotintervju, hovedsakelig for å kvalitetssjekke intervjuguiden. Under intervjuet valgte jeg å benytte meg av lydopptak. Thagaard har skissert fordeler og ulemper både ved å bruke

lydopptak og ved å notere. Da jeg har en jobb hvor referatskriving og bruk av journalnotat er en viktig del av arbeidet, har jeg rikelig erfaring med dette. Jeg har dessuten noe erfaring med bruk av lydopptak, og har opplevd hvor spennende det er å lytte til samtalen i etterkant. Man får det rikeste datamaterialet i en kombinasjon mellom notater og lydbånd (Thagaard 2006). Jeg valgte likevel ikke å notere underveis i intervjuene. Jeg opplever at det er mye lettere å være tilstede i samtalen uten bruk av penn og papir.

Fordelen med bruk av lydopptak, tenker jeg dessuten er at man får mye rikere informasjon fordi man får muligheten til å transkribere intervjuene i etterkant. Dette har jeg også gjort.

Varigheten på intervjuene var på mellom en og to timer. Av hensyn til tidsrammen for prosjektet mitt valgte jeg å ikke gi rom for oppfølgingsintervjuer. Imidlertid valgte jeg å gi rom for reaksjoner, spørsmål og praktiske avklaringer, i en innledende og en avsluttende del av intervjuet. Dette omtaler Kvale og Brinkmann som brifing og debriefing i iscenesettelse av intervjuet. Man tenker at man i en brifing får informasjon om formålet med intervjuet, spørsmålsavklaringer, hensikt med bruk av lydopptak, med mer. I en debriefing er hensikten å tematisere opplevelsen av intervjuet, gi rom for eventuelle spørsmål den som intervjues vurderer at burde blitt stilt, også videre (Kvale og Brinkmann 2009).

3.2.3 Transkribering

”Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen” (Kvale og Brinkmann 2009: 187). Kvale og Brinkmann beskriver videre at informasjonen man får fra et lydopptak, blir redusert når materialet behandles fra lyd til tekst. En transkripsjon er verken dekkende for samtalen som har funnet sted, da den blant annet utelukker det nonverbale språket. Man mister dessuten det Kvale og Brinkmann beskriver som ”...de skriftlige tekstenes formelle stil” (Kvale og Brinkmann 2009: 187). Jeg valgte å transkribere intervjuene selv, for på den måten å få et størst mulig eierforhold til materialet. Jeg vurderte at jeg på den måten også ville ha et fortrinn når jeg siden skulle behandle datamaterialet i en analyse. I min transkripsjon etterstrebet jeg å foreta en presis og ordrett oversettelse, som inkluderte lange pauser, sukk, også videre. Dette, med tanke på størst mulig grad av reliabilitet. Til tross for dette, tenker jeg det kan være en utfordring å gjengi uttalelser på en slik måte at den som intervjues ikke føler seg gjengitt korrekt. Min begrunnelse for dette er at sitater tatt ut av sin opprinnelige kontekst, kan virke misvisende (Kvale og Brinkmann 2009).

Jeg opplevde det spennende å lytte til opptakene av samtalene, da jeg transkriberte. Når jeg hørte meg selv stille spørsmål, fikk jeg tilbake noe av den nysgjerrigheten jeg hadde underveis i intervjuene. Jeg synes det var spennende å lytte og jeg kjente på en nysgjerrighet til hva analysen ville vise. Transkriberingen opplevdes dessuten som en kvalitetskontroll for intervjuene mine. Underveis når jeg lyttet til opptakene, reflekterte jeg over mulige oppfølgingsspørsmål som jeg der og da opplevde å ville ha vært av betydning. Når jeg så hørte at jeg hadde stilt disse spørsmålene, ble dette for meg en forsikring om at intervjuene var dekkende for å besvare problemstillingen.

3.3 Metodologi

Thagaard beskriver intervjuundersøkelser som nyttig for å få et innblikk i hvordan informanten opplever og forstår seg selv og omgivelsene sine (Thagaard 2006). Dette samsvarer med prosjektet mitt hva angår den ansattes yrkesrolle, identitet og utvikling.

3.3.1 Fenomenologi

Fenomenologien har sin bakgrunn i filosofisk teori, utviklet av Edmund Husserl i begynnelsen av 1900-tallet. Fenomenologien representerer en forståelse av at de subjektive erfaringene det enkelte menneske har, ansees som gyldig kunnskap (Malterud 2004). Innenfor fenomenologien er fokuset rettet mot verden slik den oppleves for den enkelte. Den søker førstehånds beskrivelser av menneskelige erfaringer. Vi kan kun undersøke menneskelig persepsjon, og man kan forenklet kalle fenomenologien for erfaringsvitenskap (Landridge 2006). Thagaard skriver om fenomenologien:

Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer. Forskerens refleksjoner over egne erfaringer kan derfor danne et utgangspunkt for forskningen (Thagaard 2006: 36).

Det har vært viktig for meg i mine valg, å etterstrebe en lojalitet til informantenes opplevelser og erfaringer. Jeg har ønsket å forsøke å gjengi deres beskrivelser så presist som mulig. En fenomenologisk tilnærming til studien synes derfor naturlig for meg å ta utgangspunkt i. Imidlertid synes det umulig for meg å ta utgangspunkt i informantenes forståelse, uten å tolke.

Jeg forsøker å finne informantenes syn på egen refleksjon, men ikke uten det tolkende hermeneutiske perspektivet.

3.3.2 Hermeneutikk

Hermeneutikken har fokus på språk og tolkninger. Et hermeneutisk perspektiv handler om ”tolkning av meninger i menneskelige uttrykk” (Malterud 2004: 50). Den fremhever viktigheten av å se på den dypere meningen bak beskrivelser som gis. Uttrykk kan tolkes på flere nivåer, og den egentlige sannheten finnes ikke (Thagaard 2006). Malterud hevder det er umulig å ikke benytte hermeneutisk erkjennelse i kvalitativ forskning. En slik tilnærming gjør bruk av både beskrivelser og tolkninger (Malterud 2004). Forenklet sett kan man kanskje derfor si at man i analysearbeidet, benytter fenomenologi for å finne kategoriene/ funnene, mens hermeneutikken hjelper oss å sette det inn i en større sammenheng. Innenfor hermeneutikken, kan man ta utgangspunkt i såkalte hermeneutiske prinsipper. Kvale og Brinkmann presenterer syv slike prinsipper for fortolkning. Et sentralt, følger den hermeneutiske sirkel. Denne beskriver en fortolkning av de ulike delene av en tekst, hvor disse, på bakgrunn av delens fortolkning, settes i ny relasjon til helheten (Kvale og Brinkmann 2009).

3.3.3 Analysestrategier

Kvale og Brinkmann beskriver seks mulige trinn i analysen som jeg har valgt å se nærmere på i forhold til prosjektet mitt. Trinn en til tre omhandler selve intervjuet, hvor trinn en omhandler informantenes fortelling. Her blir et emne belyst ved hjelp av beskrivelse av opplevelser, følelser og vurderinger. Trinn to omhandler nye oppdagelser fra informantens side, rundt temaet som snakkes om. Dette bemerket tre av fire informanter, pilotinformanten inkludert. De opplevde det som fint å få anledning til og reflektere over temaet. En av informantene sa blant annet:

Det at du har gitt meg anledning å reflektere over de tingene du har gjort, oppleves veldig bra. Ja, flott, du har gitt meg en erfaring med det. En opplevelse av å få lov og tenke litt igjennom. For eksempel det med faglig identitet. Og hvorfor fagutvikling er viktig.

I trinn tre responderte jeg på det informanten sa ved å gjengi, oppsummere og fortolke det som ble sagt. På den måten ga jeg informanten mulighet til å korrigere egne utsagn, bekrefte

en felles forståelse av det som ble sagt og tenke videre rundt temaet. Også rundt dette trinnet fikk jeg tilbakemeldinger fra informantene om at de opplevde meg som aktiv i samtalen. En av informantene sa for eksempel under avslutningsdelen av intervjuet: ”Du responderte veldig, selv om du ikke sa så mye så var du veldig deltagende.”

Under trinn fire startet arbeidet med selve transkriberingen og behandlingen av det skriftlige materialet jeg da fikk. Jeg var noe usikker på hvilken fremgangsmåte jeg da ville benytte meg av, men valgte til slutt en variant av Giorgis meningsfortetting (Giorgi i Kvale og Brinkmann 2009). Jeg var dessuten inspirert av IPA som analysemetode. Dette var metoder jeg anså som oversiktlige og ryddige. Jeg har valgt å ikke redegjøre for gangen i fremgangsmåten generelt. Jeg vurderer at mine egne beskrivelser av hvordan jeg har utført analysearbeidet, i seg selv er en oversiktlig fremstilling.

Jeg innledet med å arbeide med en slags meningsfortetting, som kort fortalt innebærer en forkortelse, fortetting av informantenes utsagn. Spørsmålet å stille seg, er hva som vurderes sentralt i det som blir snakket om. Det første jeg gjorde, var å lese gjennom alle transkripsjonene grundig og markere de utsagnene jeg opplevde som relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene jeg hadde utarbeidet. Deretter startet jeg med det første intervjuet igjen og leste igjennom dette på nytt, med spesiell vekt på markeringene jeg hadde gjort. Jeg stilte meg spørsmålet om hva som var hoved- temaet i forhold til hvert enkelt utsagn, formulerte dette og skrev det ned på et eget ark. Dette gjorde jeg gjennom hele intervjuet. Til slutt satt jeg med fem overordnede kategorier, med tilhørende underkategorier. Jeg vil i den forbindelse nevne at jeg nettopp hadde transkribert de to andre intervjuene, lest de på nytt og således hadde de klart i minne. Jeg hadde også derfor innholdet i disse i tankene da jeg formulerte temaene. For meg var dette nyttig, og til stor hjelp når jeg skulle utforme kategoriene. Imidlertid skapte det en usikkerhet hos meg fordi jeg opplevde det som relativt enkelt å finne overordnede kategorier. Jeg valgte derfor å arbeide videre med en variant av IPA. Jeg vurderer dette som en mer grundig metode enn jeg opplever at meningsfortetting er. Jeg fortsatte med den første transkripsjonen og begynte å skrive notater/kommentarer i venstre marg, der hvor jeg hadde markert ut relevante utsagn. Til forskjell fra IPA, hvor man noterer beskrivelser i den ene margen og tolkninger på den andre siden, skrev jeg dette på én side av teksten. Notatene mine innholdt med andre ord, både beskrivelser og tolking. Deretter nummererte jeg de fem kategoriene med tilhørende underkategorier. Jeg gikk så igjennom transkripsjonen på nytt hvor jeg nå så på både markeringene mine og kommentarene, før jeg i

høyre marg noterte hvilken kategori de tilhørte, med nummer. Jeg gjentok dette i de øvrige to intervjuene, og fant ingen flere kategorier. Navnene på kategoriene endret seg underveis, både når det gjaldt hoved- og underkategoriene. Innholdet forble likevel det samme.

Trinn fem, gjenintervjuing, har jeg utelatt. Et mulig trinn seks som omhandler handling hos informantene på bakgrunn av ny innsikt, har jeg ikke undersøkt rekkevidden av (Kvale og Brinkmann 2009).

3.4 Forskningsetiske overveielser og tillatelser

Prosjektet ble registrert og fikk konsesjon fra Norsk samfunnsvitenskaplige datatjeneste, NSD. Utover dette, vurderte jeg at det ikke var nødvendig med tillatelse fra Regional komité for medisinsk forskningsetikk, REK. Jeg vurderte det slik på bakgrunn av at det var kollegaer jeg valgte å intervju. NSD hadde for øvrig ingen bemerkninger i forhold til mine vurderinger rundt dette. Jeg innhentet et informert samtykke fra informantene, redegjorde for bruk av lydopptak og for bruk av transkripsjon.

Mitt forhold til ivaretagelse av taushetsplikt, anonymisering og konfidensialitet vurderer jeg som spesielt viktig for mitt prosjekt. Dette, fordi studien tar utgangspunkt i min daværende arbeidsplass og kunne være av avgjørende betydning for å få samtykke fra informantene til deres deltagelse. Et informert samtykke ville derfor ha en sentral plass i prosessen fram mot et endelig samtykke fra informanten. I forhold til publisering av materialet, nevner Thagaard dette som ekstra viktig. Hun beskriver en utfordring mellom å framstille resultatene på en måte som ivaretar både informanten og det faglige resultatet (Thagaard 2006).

I mitt brev til informantene beskrev jeg hvordan jeg er pålagt taushetsplikt i tråd med gjeldende lovverk for datainnsamling. Jeg beskrev videre hvordan informasjonen jeg fikk fra intervjuene ville bli forsvarlig oppbevart og at disse ikke ville kunne knyttes til konkrete navn. Jeg understreket dessuten at all informasjon som ble samlet, ville bli slettet etter prosjektets avslutning, i henhold til Datatilsynets regler.

Når det gjelder presentasjon av informantene og deres sitat i kapittel fire, har jeg for øvrig valgt å omtale samtlige som ”hun”. Dette har jeg gjort da det var svært få menn som jobbet i

Familiens hus på tidspunktet for studien. Dersom jeg skulle ha en eller flere mannlige informant(er) i min studie, omtales uansett alle som ”hun”.

Thagaard beskriver også fremgangsmåter for å hindre at informantene gjenkjenner seg selv. Dette gjelder spesielt i tilfeller hvor forskeren fortolker informanten på en måte som vedkommende ikke kjenner seg igjen i, og som han/ hun er uenig i (Thagaard 2006). Jeg vurderer dette som tilnærmet umulig å sikre, da jeg ser det som naturlig å ta med sitater som informanten med stor sannsynlighet vil kunne gjenkjenne. Dette er også grunnen til at jeg har valgt å ikke nummerere informantene og deres sitat. Dersom de gjenkjenner et sitat som deres, medfører ikke dette at de vil kunne knytte resterende sitat opp mot egen person.

3.5 Selvrefleksivitet – å forske i egen bakgård

Selvrefleksivitet har tatt stor plass i hele prosessen hvor jeg har arbeidet med dette prosjektet, i og med at jeg har tatt utgangspunkt i daværende arbeidsplass hvor jeg naturlig nok har mine egne erfaringer og tanker rundt temaet. Thagaard skriver om betydningen av forskerens ståsted i forhold til informanten, som betydningsfull. Hun mener at forskeren skal vise forståelse for informantens situasjon, men uten å bli dennes advokat (Thagaard 2006). Jeg deler denne vurderingen, men var samtidig spent på hvordan jeg ville møte denne utfordringen, som jeg opplever det er. Grunnen til dette er at jeg i aller høyeste grad var en del av miljøet jeg undersøkte, med mine egne erfaringer på godt og vondt.

Wadel, i Nielsen og Repstad (2004), hevder at det å forske i egen organisasjon, ofte ikke er så annerledes enn dersom man forsker i en organisasjon man ikke har tilhørighet i. Begrunnelsen hans er at den rene forskerrolle er en illusjon. Aktørene som forskes på, informantene, opplever også forskeren som venn, fiende, sympatisk, usympatisk, også videre. Nielsen og Repstad beskriver dessuten fordelene ved å forske på en organisasjon en kjenner, blant annet ved at man praktiserer organisasjonens hverdagspråk og man kjenner områdene det ikke snakkes høyt om. Dette betegnes som organisasjonens fy- fenomener. Andre fordeler som beskrives i denne sammenheng, er kjennskap til den uformelle og formelle organisasjonen. Når det gjelder sistnevnte, vil dette være tidsbesparende. Et annet sentralt poeng, er gjennomføringen av intervjuene hvor man kan bruke sine egne erfaringer. Dette gjelder spesielt oppfølgingsspørsmålene. Totalt sett vil en kunne få fyldigere og mer nyansert

datamateriale. I forhold til oppfølgingsspørsmålene vil en som ikke kjenner organisasjonen kunne gå glipp av de videre svarene oppfølgingsspørsmål vil kunne gi, da man muligens ikke vil fange opp hullene i svaret man får (Nielsen og Repstad 2004). For meg var det et naturlig valg, å utføre studien i egen organisasjon. Det var her jeg hadde mitt engasjement og det var denne organisasjonen jeg var nysgjerrig på.

I motsatt ende finner man begrensningene ved å studere egen organisasjon. Nielsen og Repstad benytter seg av froskeperspektivet som metafor på utfordringen det kan være å komme for tett innpå omgivelsene. Resultatet kan være ”at man lett kommer til å overta de gjengse, lokalt herskende forklaringer på bestemte organisasjonsproblemer” (Nielsen og Repstad 2004: 241). Et annet sentralt poeng, synes å være vanskeligheten med og tørre å skrive sannheten, det være seg i forhold til for eksempel synliggjøring av fy- fenomener. Utover dette vil det kunne være en stor utfordring å tolke datamaterialet uten å la seg påvirke av sin egen forforståelse, bevisst og ubevisst (Nielsen og Repstad 2004).

Jeg har forsøkt etter beste evne å frigjøre meg fra egne tanker om temaet jeg har undersøkt, og har etterstrebet å beholde nysgjerrigheten i forhold til informantenes opplevelser. Jeg opplever å langt på vei ha lykket med dette. Jeg har fått mange, ulike svar på spørsmålene jeg har stilt, hvilket har økt nysgjerrigheten min underveis. Samtidig har jeg brukt mine egne erfaringer som en slags kvalitetssikring i forhold til om tilbakemeldingene har vært gjenkjennbare eller ei. Jeg hadde, etter hvert som arbeidet skred fram, et ønske om å foreta et fokusgruppeintervju etter analysearbeidet var vel i havn. Dette, med formål i en validitetskontroll for oppgavens funn. På grunn av arbeidets tidsramme har jeg beklageligvis ikke lykket å sette av nok tid til dette. Tanken var å presentere funnene for en gruppe kollegaer som ikke hadde hatt en rolle i oppgavens første del, for å se om de kunne identifisere seg med disse. Når jeg nå ikke lykket å sette av tid til dette, har det vært en trygghet at jeg med mine erfaringer i arbeidet, selv kjenner igjen funnene med sitat. Slik jeg ser det, er det dog et unektelig poeng at kunnskap i samtalene mellom informantene og meg selv, er samskapt i en gitt kontekst.

Kontekstforståelsen min har jeg fått gjennom arbeidet i organisasjonen, med samme språk og kultur som informantene arbeider i. Jeg har derfor i denne prosessen brukt mye tid til å fundere og reflektere over muligheten for i hvilken grad jeg selv har påvirket resultatet. Jeg har reflektert over min eventuelle påvirkning i forhold til spørsmålene jeg har stilt og der tilhørende svar jeg har fått.

For meg har jeg opplevd det som utfordrende å forske på egen arbeidsplass, med tenke på anonymitet og konfidensialitet. Ettersom jeg likevel valgte denne arenaen for min oppgave, er åpenhet omkring dette, avgjørende for oppgavens utvikling. Jeg kan ikke anonymisere min egen arbeidsplass. Hadde jeg holdt tilbake informasjon om at det var min egen arbeidsplass jeg forsket på, så ville jeg mistet en helt vesentlig bit i oppgaven, nemlig den som omhandler selvrefleksivitet. Jeg har måttet ta høyde for mange forhold i utformingen av oppgaven, herunder utvelgelsen av informanter, og selve intervjuprosessen. Jeg har stilt spørsmål om informantene har følt seg trygge til å snakke fritt. Har de holdt tilbake informasjon fordi jeg er deres kollega? Jeg har ikke en opplevelse av dette, men det kan jeg naturligvis ikke si med sikkerhet. Jeg har dessuten vurdert det som hjelpende, at informantene blant annet kunne reflektere med meg om deres opplevelse av intervjuet, som en avslutning i samtalen vår.

3.6 Forskers forforståelse

Som nevnt under forrige punkt, er det en utfordring å tolke datamaterialet uten å la seg påvirke av egen forforståelse. Kirsti Malterud beskriver viktigheten av å klargjøre egen rolle i et forskningsprosjekt.

...for forskningsprosessen skal bringe fram noe annet enn det man på forhånd har tatt for gitt, er det nødvendig med et åpent sinn, gir plass for ettertanker og uventede konklusjoner (Malterud 2004: 26).

Selv om jeg etter beste evne har forsøkt å la min nysgjerrighet lede vei for oppgavens drøfting, er forforståelsen likefullt med meg. Min erfaring fra arbeidet i virksomheten, politiske føringer, systemteori og organisasjonsteori, er med å prege valg av tema, teori, analyse og tolkninger, kort sagt hele forskningsprosessen.

I mange av mine spørsmål vises mine forforståelser om at utøvelsen av det tverrfaglige arbeidet i Familiens hus er krevende. Jeg har en forforståelse om at tydelig ledelse og myndiggjorte medarbeidere må være et forhold i balanse. Jeg har også en forforståelse om at ansatte i virksomheten har ulike forventninger til samarbeid og at synet om hvorvidt organiseringen er en suksess eller ei, er differensiert. Målet mitt har derfor vært å synliggjøre hvordan de ansatte snakker om blant annet disse temaene. Jeg har ikke ønsket at studien skal være en evaluering av måloppnåelse av virksomhetens ambisjon. Jeg opplevde informantene som svært ulike i sine refleksjoner. De ga mange forskjellige beskrivelser om opplevelser av

egen situasjon, noe som bidro til økt engasjement fra min side. Nettopp at informantenes refleksjoner representerte mangfoldet i virksomheten, opplevde jeg som spennende og det gjorde det lettere for meg å legge til side min forforståelse, og øke min nysgjerrighet.

4.0 Resultater og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg presentere fire kategorier jeg mener å ha identifisert, hvor funn med sitater fortløpende blir drøftet mot aktuell teori.

En av informantene benyttet ordet ”hatt” som metafor under intervjuet. Jeg viser til dette sitatet under funnet med overskriften ”en drøftelse av den differensierte hatten”. Informanten stiller her spørsmål rundt hvilken hatt hun har på, og om det finnes flere hatter, deriblant en tverrfaglig hatt. Dette er en metafor og en spørsmålsstilling jeg gjenkjente fra arbeidet i Familiens hus. Jeg oppfatter dette som en god metafor når tverrfaglige prosesser skal beskrives og nyanseres. Jeg opplever at denne metaforen er en kjent metafor for de fleste, og blir ofte brukt for å beskrive folks identitet. Jeg synes dessuten bruken av en slik metafor, gir kapittelet mer liv og således blir lettere å lese. ”Hatt” er derfor brukt som metafor i presentasjon av funnene.

De fire kategoriene, med tilhørende underkategorier er som følger:

- Behovet for en organisasjonshatt

- kapteinluens betydning

Sydvestens metafor

En hullete hatt

- Jo flere hatter, desto mer rot?

Jeg kjenner din hatt

- Den tverrfaglige hatten

En drøftelse av den differensierte hatten

4.1 Behovet for en organisasjonshatt

Overskriften til dette avsnittet belyser problemstillingen indirekte. ”..utfordringer i utviklingen av et Familiens hus” sier noe om hvilke utfordringer man møter *underveis* i prosessen, slik jeg tenker. ”Behovet for en organisasjonshatt” er ment å si noe om oppstartfasen, bakgrunnen for hvorfor man vurderer det formålstjenelig å endre den organisasjonsmessige strukturen rundt arbeidet.

Jeg opplever at samtlige informanter er enige i behovet for en tverrfaglig *tilnærming* til arbeidet, men jeg synes jeg ser ulikheter i vurderingen av behovet for en tverrfaglig *organisering*, behovet for en organisasjonshatt. Jeg opplever at én informant tydelig opplever behovet for en slik organisering. Informanten sier: ”...det tenker jeg er en riktig måte...” Jeg opplever at en annen tenker at man kan jobbe tverrfaglig uten at man nødvendigvis behøver å (om)organiseres på en ny måte. Hun sier om det tverrfaglige arbeidet: ”Det tenkte jeg før omorganiseringen at vi gjorde, og det tenker jeg bare er formulert i en setning som et mål.” Jeg vil begrunne dette videre:

Under intervjuene, stilte jeg spørsmål rundt informantenes tanker om virksomhetens ambisjon; ”å utvikle en tverrfaglig organisasjon”. Det samme gjorde jeg med hovedfokuset; ”gi brukeren et bedre koordinert og mer helhetlig tilbud, og legge til rette slik at brukerne mestrer å jobbe på eget liv.” ”Behovet for en organisasjonshatt” skal altså si noe om hvordan informantene snakker om ambisjonen og hovedfokuset. Jeg viser, med hjelp av sitat, hvordan informantene tar imot føringene fra ledelsen.

To av informantene beskriver at føringene var i tråd med hvordan man hadde tenkt og jobbet tidligere, men de knytter ulike verdier til utsagnene sine, slik jeg ser det. En informant sa følgende:

Jeg synes det var veldig spennende for det var i tråd med hvordan jeg var vant til å jobbe tidligere, med tverrfaglighet og bruke hverandre... det tenker jeg er en riktig måte ifht brukerne våre og ifht å bruke hverandre som ressurspersoner.

Jeg opplever at informanten snakker om et positivt utgangspunkt for utviklingen av en tverrfaglig tilnærming til arbeidet med brukerne av Familiens hus. Hun sier, som nevnt, at hun ser det som en riktig måte. Informanten bringer altså inn et perspektiv som sier at noe er riktig, ergo er en annen løsning feil. Videre begrunner jeg min vurdering med valg av ord. Ordet ”spennende” vurderer jeg som et positivt ladet ord. Et synonym til et slikt ordvalg er; interessant, som utvilsomt også er et positivt ladet ord. Man kan derfor oppleve at informanten er positivt innstilt til endringene og arbeidet som skal gjøres i den forbindelse.

Neste utsagn er hentet fra en av de andre informantene, som jeg opplever snakker om det samme, om hvordan man er vant til å jobbe tidligere og at dette samsvarer med ambisjonen. Dette utsagnet opplever jeg likevel at har en annen verdiladning. Hun sier:

Ambisjonen er helt i tråd med hvordan jeg tenker at man bør jobbe. Jeg husker i hvert fall fra dag én at jeg har tenkt at dette er ikke noe nytt. Dette er sånn jeg har tenkt, dette er sånn jeg har jobba. Jeg har da aldri sittet og jobba med en person som har vært en del av vårt system, som har hatt behov for bistand fra oss, uten at jeg har tenkt at jeg har kopla på de instansene i kommunen som familien eller den brukeren har behov for hjelp fra. Så jeg tenker at jeg har jobba med det før.

Det kan forstås som at informanten har en anerkjennende holdning til ambisjonen, den er ”i tråd med hvordan jeg tenker at man bør jobbe”. Allikevel opplever jeg at hun går i forsvar, at hun føler seg angrepet på et vis. Jeg synes jeg hører en indignasjon i måten hun formulerer seg på når hun sier: ”...jeg har da aldri...” Informanten begrunner hvorfor hun tenker at ambisjonen samsvarer med hennes opplevelse av egnet tilnærming. Hun begrunner dette med at det er slik hun tidligere har arbeidet, og hun undrer seg videre på om ledelsen opplevde at man ikke tilstrebet seg denne måten å arbeide på tidligere:

Jeg har noen undringer i forhold til at man omorganiserer en kommune... at man tenker at det fokuset ikke var tilstede, for det hadde vel jeg en opplevelse av. At det var revolusjonerende og nytt at man skulle tenke sånn, tenker jeg er en sannhet med modifikasjoner. Når jeg tenker at man skal jobbe helhetlig og koordinert mot en bruker, for å sikre at den brukeren får de tiltakene som er til beste for den brukeren... så omhandler det faktisk å jobbe tverrfaglig ut i fra de ulike instansene i kommunen som akkurat den brukeren har behov for bistand fra. Det tenkte jeg før omorganiseringen at vi gjorde, og det tenker jeg bare er formulert i en setning som et mål.

Det jeg opplever som spennende med informantens refleksjon, er at hun legger til grunn en antagelse om at ledelsen har formulert en ambisjon som en idé til en *ny* tilnærming til arbeidet. Informanten opplever at ledelsen har en forestilling om at dette er nytt. Dersom informanten opplever at hun har jobbet på denne måten hele tiden, med en ledelse som ikke har vært oppmerksom på dette, vil det være lett å tenke seg den indignasjonen som jeg opplever at informanten har.

Med en slik forforståelse, utelukker informanten også muligheten for at ledelsen kan ha hatt andre begrunnelser for føringene de har gitt. En annen måte å forstå bakgrunnen for

målformuleringen, er at ledelsen kan ha utarbeidet ambisjonen for å sikre at alle i virksomheten omfavner en slik tilnærming til arbeidet. En slik forståelse opplever jeg at den første informanten har: Hun tenker, på lik linje med informanten over, at hun jobbet slik i utgangspunktet, men at det ikke var alle som gjorde det, derav behovet for en slik organisasjonsmessig struktur.

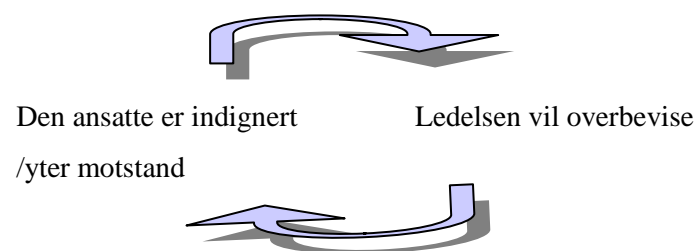
Dersom man ser på kontekstbegrepet innenfor systemteorien, jfr. 2.1.3, ser man hvordan det er mottakeren av et budskap som skaper kontekst og derav også mening. Over kan man se hvordan informantene organiserer deres forståelse av ledelsens budskap, om hvorfor denne har valgt å nedfelle en ambisjon sammen med et hovedfokus for organisasjonen. Hvordan man orienterer seg i forhold til føringene fra ledelsen og mulighetene for å omfavne ambisjonen og hovedfokuset, omhandler altså forståelsesrammen rundt ledelsens vurdering og intensjon.

I organisasjonsteoriens pkt. 2.3.2, redegjorde jeg for forskjellene mellom samarbeid og samordning. Det kan synes som om sistnevnte informant har en opplevelse av at tjenestene er samordnet, mer enn at ledelsen vektlegger samarbeid. Informanten vurderer altså tjenesten som en pålagt koordinert tjeneste. Dette er, som tidligere nevnt, mer krevende for den enkelte deltager. Når man i tillegg ser hvordan Bang (1994) vektlegger betydningen det har at ledelsens forforståelse preger utviklingen av hvordan deres ideer om endring skal realiseres, vurderer jeg *tydelighet* som særs viktig, jfr. 2.3.3. Det kan se ut til at ledelsens forforståelse ikke har kommet tydelig til uttrykk, dersom man ser informantenes ulike vurderinger av kontekst.

Én informant forstår altså ledelsens intensjon som at de vil tilføre noe nytt, jobbe på en annen måte enn man tidligere har gjort. Dersom informanten oppleves indignert fordi hun opplever at ledelsen ikke anerkjenner hennes tilnærming til arbeidet, vil dette kunne ha betydning for den videre prosessen, slik jeg ser det. Hvilke begrensninger vil dette kunne ha i forhold til informantens muligheter for å omfavne (om)organiseringen? Hvordan vil en slik forståelse kunne påvirke informantens vurdering av behovet for å tilstrebe en slik endring?

Innenfor en sirkulær forståelsesramme vil man kunne se hvordan ansatte og ledelse samhandler i et system av gjensidig påvirkning. Jeg opplever altså at informantens indignasjon, er et uttrykk for motstand til organiseringen. Hun ser ikke behovet for at man

skal omorganiseres, fordi informanten har en opplevelse av at hun har arbeidet tverrfaglig også i forkant av dannelsen av Familiens hus. Informanten er indignert fordi ledelsen ikke har sett dette. Dersom ledelsen oppfatter informantens uttrykk på samme måte, vil dette kunne føre til at ledelsen arbeider ytterligere for å overbevise om deres forståelse for viktigheten av etableringen av Familiens hus. Deres arbeid for å overbevise, vil i neste omgang da kunne skape ytterligere motstand hos den ansatte. Hvem som startet denne samhandlingen, ledelsen eller den ansatte (informanten), er uvesentlig, men deres atferd opprettholder den andres atferd i gjensidig påvirkning. I dette tilfellet, kan det sirkulære samspillet skisseres slik:



”Mer av det samme” blir beskrevet som en mulig, logisk, løsning på en mengde problem. Watzlawick et al, gir som eksempel at man tar på seg mer klær eller varmer opp et rom, dersom det er kaldt og man fryser. Dersom temperaturen synker ytterligere, bekler man seg med ytterligere et plagg, eller man øker temperaturen på varmekilden, ”mer av det samme”. Denne løsningen kan allikevel i en del tilfeller også forsterke problemet. Når noe fungerer, fortsetter vi med den samme metoden. Dersom ikke det fungerer, fortsetter vi allikevel med det samme, men i større omfang. (Watzlawick et al 1980). Ser man på overnevnte eksempel i det sirkulære samspillet, er dette muligens tilfellet her.

En mulig vei ut av et uheldig samspillmønster, hvor uoverensstemmelsen bunner i kommunikasjonskonflikt, er *metakommunikasjon*. Forenklet kan man forklare metakommunikasjon som kommunikasjon om kommunikasjonen (Watzlawick et al 1967). Dersom informanten og ledelsen kommuniserer om deres forforståelse og intensjoner, vil muligens interaksjonsmønsteret mellom partene kunne endre seg. Det er blant annet dette Bateson omtaler som relasjonell kommunikasjonsteori, hvor kommunikasjonen har som formål å etablere og endre relasjoner, jfr. pkt. 2.1.2.

For å oppsummere dette punktet, vil det være naturlig å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålet om hva ansatte sier om behovet for omorganiseringen. Jeg opplever at

dette er todelt. Slik jeg ser det, er det enighet om behovet for en tverrfaglig tilnærming til arbeidet. Når det gjelder selve organiseringen, beskriver en informant dette som en ”riktig” måte å arbeide på, mens en annen ikke ser organiseringen som nødvendig. Denne informanten vurderer egen tilnærming til arbeidet som uendret. Ansattes holdning til ledelsens valg rundt organiseringen, kan begrunnes med forståelsesrammen for ledelsens intensjon. Med intensjon, mener jeg ledelsens vurdering av behovet for organiseringen. Informantenes ulike vurderinger av denne, kan betegnes som en utfordring, jamfør problemstillingen. Dersom man ser på denne utfordringen i lys av en systemisk forståelsesramme, har jeg under dette punktet problematisert hvordan ledelsens tilsynelatende utydelighet, har preget informantenes vurderinger av kontekst. Jeg har dessuten vist hvordan man innenfor en sirkulær forståelsesramme kan se hvordan ledelse og ansatt kan påvirke hverandre i gjensidig samhandling. Metakommunikasjon er en mulig vei ut av et uheldig samspillmønster.

Ledelsens rolle og betydning for den tverrfaglige organisasjonens etablering, utforming og videre drift, har generelt fått stor plass under informantenes refleksjoner. 4.2, som neste punkt, vil vise dette.

4.2 Kapteinluens betydning

Den som bærer kapteinluen styrer skuta, forhåpentligvis trygt i havn. For å gjøre dette, kreves kunnskap om hvordan man manøvrerer skipet en fører. Med hjelp av los og øvrig mannskap kreves blant annet kunnskap om vanndybde og mulige skjær i sjøen for å unngå å gå på grunn. Organisasjonsteorien tillegger på samme måte ledelsen av en tverrfaglig virksomhet, stor betydning for måloppnåelse, at de skal kunne styre skuta trygt i havn.

Jeg tenker det er enighet i arbeidslivet om at ledelse er viktig. I en omorganiseringsprosess med størrelsesorden lik denne studiens utgangspunkt, vil man kunne anta at ledelse er spesielt viktig. Ledelse i en tverrfaglig virksomhet skal ivareta den enkelte fagenhets behov, samtidig som disse skal balanseres med organisasjonens helhetlige behov. Jeg var derfor spent på hva informantene ville si om betydningen av ledelsen i denne prosessen, med tanke på føringer og tilrettelegging. I spørsmålene jeg stilte, var jeg spesielt nysgjerrig på hva som ville fremtre som betydningsfullt i forhold til ledelse. Jeg var nysgjerrig på hva informantene vurderte som spesielt viktig i forhold til utviklingen av den tverrfaglige organisasjonen, og

kompetansehevingstiltak i forhold til faglig utvikling. Hva var viktig for den enkelte i lys av disse områdene?

Ledelse utgjorde en sentral del av intervjuene med alle tre informantene. Ledelse ble omtalt med både positive og negative fortegn. Jeg har valgt å dele kategorien i to for å belyse og drøfte to hovedområder som synes sentrale for meg. Disse har jeg kalt ”sydvestens metafor” og ”en hullete hatt”:

4.2.1 Sydvestens metafor

En sydvest beskytter mot dårlig vær. Du blir ikke våt i håret og bremmen beskytter ansiktet mot regnet. Har den ansvarlige på seg sydvest, kan dette virke forebyggende på de i nærheten. Man går foran, viser vei, er tydelig og er om mulig et forbilde.

En av informantene snakket om tydelig ledelse. Hun bruker ordet tvang, som jeg i dette tilfellet opplever er ment som et positivt ladet ord. Informanten sa blant annet: ”Ideen om tverrfaglige team synes jeg er flott, for det er jo en måte å tvinge oss i tverrfaglighet på.”

Den samme informanten sa videre:

Tidspresset er jo en ting, ikke sant. At jeg må sitte i møter og skal jeg ha tid til det? Det tar så mye tid og sånn. Pluss at det å begynne å samarbeide med noen man ikke kjenner, det er jo alltid en utfordring det, hvis man ikke har en konkret sak! Da tenker jeg at hvis noen har sagt at dere skal; vær så god, sitt sammen og finn ut av ting! Så klart at da blir man jo kjent på et vis etter hvert! Og at det er noe som er gjentakende, så blir man jo bedre kjent etter hvert! Så den tvangen der, tenker jeg at den er bra.

Slik jeg hører det, sier denne informanten at hun ønsker en tydelig ledelse som legger til rette for tverrfaglige prosesser gjennom tvang. Tvangen i dette henseende innebærer tvang som et hjelpemiddel for prioritering av tidsbruk. Det beskrives at man i et bestemt tidsrom skal sitte og jobbe sammen selv om man ikke opplever å ha tid til det. Informanten beskriver videre at man skal sette seg ned sammen selv om man ikke opplever å ha behov for det fordi man ikke har en konkret sak man trenger bistand i. Betydningen av å bli kjent vektlegges av denne informanten. Det å kjenne hverandre gjør utfordringen rundt samarbeid mindre, fordi

betydningen av å kjenne hverandre spiller inn på samarbeidsklimaet. Jeg kommer tilbake til dette under pkt. 4.3.1.

En annen informant snakker om det samme, slik jeg hører det. Hun beskriver betydningen av å legge til rette for samarbeidsarenaer:

Det er viktig å legge til rette for gode strukturer for at man skal møtes, for at det skal finnes arenaer for å for eksempel si at tverrfag går foran fag og at det er en sånn ledesnor, altså at det er noen retninger og rammer som vi har å forholde oss til da, som ansatte her.

Foruten strukturer for å møtes, har hun utsagn som at ”tverrfag går foran fag”, at det ligger føringer til grunn for å gjøre det lettere å prioritere arbeidsoppgaver for den enkelte ansatt. I tillegg til å legge til rette for prioritering av *tidsbruk*, snakkes det her altså om tilrettelegging for prioritering av *arbeidsoppgaver*.

”Ledelse og samarbeid” er en overskrift i teorikapittelets pkt. 2.3.3, og her redegjøres det kort for betydningen av å legge til rette for et forpliktende samarbeid, slik de to informantene skisserer over. Det redegjøres dessuten for konsekvensene av å bli pålagt deltagelse i tverrfaglige møter, dersom den enkelte ikke selv opplever å ha behov for dette. Riktignok omtales ikke dette med negative fortegn av informantene. Jeg kan likevel ikke hjelpe for å stille spørsmål om hvordan et slik ”påbud” fra ledelsen virker, dersom man er uenig i ledelsens prioritering av tid og ikke minst prioriteringen av arbeidsoppgavene. Som omtalt under 2.3.3, kan dette også bidra til å skape grobunn for motstand.

En tredje informant reflekterer også rundt temaet tydelig ledelse, men hun snakker om betydningen av ytterligere føringer fra ledelsen, utover det å skape arenaer å møtes på. Hun etterlyser en tydeligere ledelse hva angår det faktiske *innholdet* i det praktiske, tverrfaglige samarbeidet:

Jeg tenker at ordet samarbeid har vært litt ullent, det har vært litt usikkerhet hva det faktisk innebærer! Det har ikke vært noen klare retningslinjer gitt fra ledelsen ifht hva som er tenkt, når man praktisk skal jobbe tverrfaglig inn i den nye organiseringa. Det har på en måte vært litt sånn at dette her må dere finne ut av selv. Veien blir til mens man går den, og det har skapt mye usikkerhet i de som er tjenesteytere.

Det kan forstås som at informanten opplever at hun i likhet med de andre informantene, ser en tydelig ledelse når det gjelder å legge til rette for arenaer å møtes på. Imidlertid fokuserer denne informanten først og fremst på det praktiske innholdet i arbeidet. Informanten sier videre: ”Altså, vi skal jobbe i team, men med hva? Hvordan? Ingen retningslinjer for det har vært klare for meg i hvert fall!” Slik informanten opplever det, kan det synes som om ledelsen aktivt har satt rammer for arbeidet i form av ytre struktur når det gjelder sammensetning av teamene og disponering av teamenes tid. Utover dette har man valgt å la teamene selv definere innholdet i det praktiske arbeidet ut mot familiene.

Som skissert under 2.3.3, synes en tydelig struktur sentralt for å lykkes i det tverrfaglige samarbeidet. Struktur kan i denne sammenheng forstås som møtestruktur med god møteledelse og klare målsettinger. Det kan oppfattes som at informanten i forrige avsnitt, opplevde en slik struktur som fraværende og dermed utfordrende for det daglige arbeidet.

Punktueringsbegrepet innenfor den systemiske forståelsen, indikerer ulikheter når man organiserer kontekstforståelsen, jmfør 2.1.4. Det kan virke som at informantene punktuerer ulikt rundt deres forståelse, om viktigheten av ledelsens tilrettelegging av de tverrfaglige rammene. Mens én informant punktuerer på viktigheten av tilrettelegging av *tidsbruk*, vektlegger en annen informant betydningen av *innholdet* i de tverrfaglige møtene. Jeg forstår det som at informanten mener at ledelsens prioritering av tid blir irrelevant så lenge det ikke er en tydelig struktur hva innhold angår.

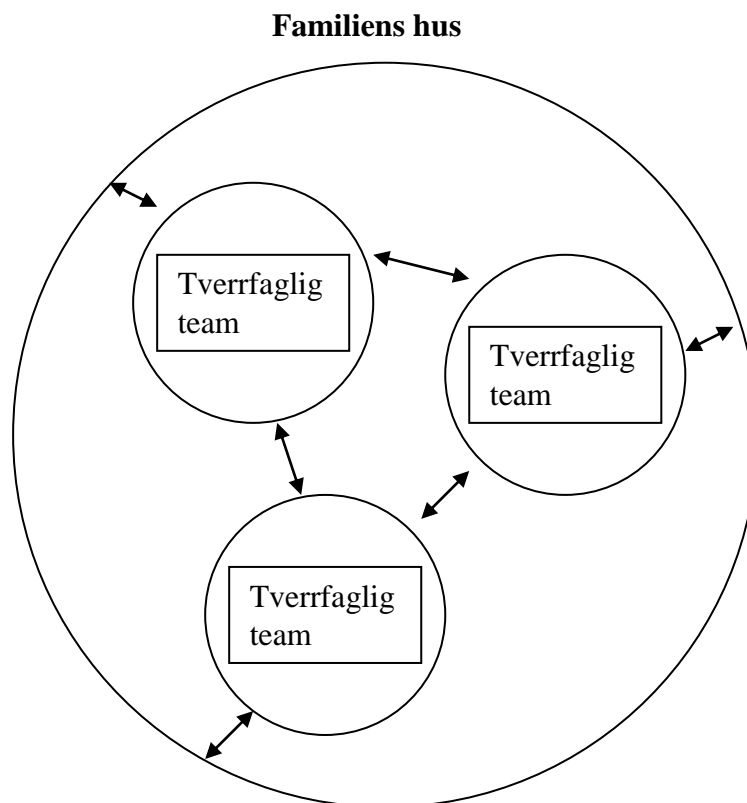
Forståelsen av behovet for en tydelig struktur kan det se ut som en av de andre informantene langt på vei deler når hun sier:

De ansatte opplever også forskjellig ettersom hvilke team de har sittet i, og hvem de er blitt ledet av. Selv om de i utgangspunktet skal lede teamet på samme måte, så har nok ikke det blitt gjort fordi de er preget av personligheter, og de er jo veldig forskjellig, de lederne.

Man kan forstå dette utsagnet som at informanten har en forståelse av at teamene i utgangspunktet skal ledes på en bestemt måte, ”på samme måte”, men at dette ikke har vært tilfellet. Sånn sett, står dette i motsetning til forrige informant som etterlyste klare retningslinjer for arbeidet. Slik jeg forstår det, sier denne informant at retningslinjene finnes, men at de kommer ulikt til uttrykk gjennom ulike type ledere med differensierte

personligheter. Punktuerings- begrepet kommer her til uttrykk rundt informantenes forståelse av innholdet. Mens den ene informanten punktuerer på manglende retningslinjer, punktuerer den andre på ledernes ulike personligheter.

Innenfor systemteoretisk tenkning, pkt. 2.1.1, vil man kunne stille spørsmål om hvordan helheten påvirkes av at lederne i de ulike tverrfaglige teamene, opptrer så forskjellig som en informant beskriver det. De tverrfaglige teamenes arbeid og fungering og de differensierte opplevelsene de ansatte har knyttet til dette, påvirker teamene gjensidig. Samtidig påvirker teamene gjensidig Familiens hus som system. Skissert, kan det se ut slik:



De tverrfaglige teamene kan betegnes som subsystem i det overordnede systemet Familiens hus, jamfør 2.1.1. Andre subsystem i Familiens hus, er de ulike fagspesifikke systemene. Forholdet mellom disse i forhold til overstående skisse, vil jeg reflektere rundt i pkt. 4.4.1.

Jeg viste innledningsvis til metaforen om sydvesten, om hvordan den som bærer denne, er tydelig og om mulig et forbilde. Jeg knyttet dette til tydelig ledelse. Informantene punktuierer ulikt når de snakker om hva tydelig ledelse innebærer for dem. Slik sett tenker jeg det må være en balanse mellom føring, styring og delegering. Kapteinen av skuta skal sørge for å styre skuta trygt i havn. Ledelsen av organisasjonen skal på samme måte sørge for måloppnåelse. Får å gjøre dette, innebærer det å muligens ri en storm av, dersom det blir uvær. Da må man bytte ut kapteinlue med en sydvest. Den gir beskyttelse slik at kapteinen ser klart i uværet, mot målet. Samtidig må kapteinen se sitt mannskap og legge forholdene til rette slik at de får gjort jobben sin.

Det andre, sentrale temaet informantene reflekterer rundt, hva ledelse angår, er forholdet som omhandler de menneskelige ressursene ledelsen rår over, eller mangel på disse som sådan. Dette reflekteres over i det videre.

4.2.2 En hullete hatt

Når man har en hullete hatt, er forståelig nok hatten ikke lenger hel. Den er ikke slik den burde være. De som ser deg bære hatten, vil kunne synes at helhetsinntrykket blir dårligere. Har man hull i hatten, beskytter den ikke like godt mot vær og vind og en mulig konsekvens av å bære en hullete hatt, er at man fryser og kanskje blir syk. En hullete hatt i denne konteksten, symboliserer ressursmangel i form av ansatte. Hvordan virker ressursmangel inn på arbeidsforholdene i Familiens hus? Kan man bli syk av det? Hvordan spiller ledelsens rolle inn her, utover ledelsen som en ressursforvalter? Disse spørsmålene vil jeg gjøre nærmere rede for under dette punktet.

En av informantene omtaler en av følgene av forebyggende arbeid, som synes vanskelig å håndtere. Forebyggende arbeid knytter jeg for øvrig opp mot det tverrfaglige arbeidet i organiseringen. Forebyggende arbeid er ikke det eneste det tverrfaglige arbeidet retter seg mot, men det er en stor del av det, slik jeg ser det. Av den grunn har jeg valgt å gi plass til temaet her:

Dette med å ha fokus på å komme tidlig inn, tidlig intervensjon, forebygging, altså det er på en måte hovedfokuset vårt. Det gjør jo at man avdekker ting. Avdekker mer enn en ellers ville gjort. Dilemma med å da ikke ha ressurser til å gjøre noe med det man avdekker... hva er da vitsen med å avdekke? Det tenker jeg er en stor utfordring og også et etisk dilemma.

Informanten bringer inn et etisk perspektiv. Et perspektiv som omhandler å arbeide tett opp mot brukeren på et tidlig stadium. Konsekvensen blir at man får økt kjennskap til familiers vansker, tidligere enn man kanskje ellers ville fått. Informanten stiller spørsmål om hvorfor man skal avdekke tidlig når man ikke kan sette inn tiltak. Informanten peker på konsekvensene dette medfører for brukeren, men også for den enkelte ansatt, slik jeg hører henne. Hun beskriver dette ytterligere når hun sier:

Å jobbe forebyggende er noe som skaper forventninger. En ting er ute hos brukerne og samarbeidspartnerne, en annen ting er hos oss internt. Det gjør noe med deg når du oppdager ting du ikke har muligheten til å gjøre noe med.

Informanten benytter ordet "forventninger". Jeg forstår dette som brukernes forventninger til hjelp, og samarbeidspartnernes forventninger til hva Familiens hus kan bidra med på et tidlig stadium. Jeg forstår dessuten at "forventninger" også omhandler ansattes forventninger til eget arbeid. Informanten belyser de indre prosessene hos den enkelte ansatt når "du oppdager ting du ikke har muligheten til å gjøre noe med". Hvordan kan man forstå et slikt utsagn? Jeg opplever at denne informanten setter ord på et tema som vekker sterke følelser. Hun sier: "Det gjør noe med deg." Hva er det det gjør med deg? Ord som ikke brukes direkte, men som jeg får assosiasjoner til, er ord som frustrasjon, fortvilelse og avmakt.

En deltager, om indirekte, som ikke benevnes av informanten over, er ledelsen og deres forventninger knyttet til det forebyggende arbeidet. Det er ledelsen som legger føringene og det er fristende å undre seg over hvordan deres rolle er med å påvirke samspillet mellom de ansatte, samarbeidspartnerne og brukerne i det forebyggende arbeidet. Som nevnt i 2.1.1, vektlegger systemteorien samspillet mellom individene. Teorien sier noe om hvordan enhver påvirkning på en av deltagerne, gir konsekvenser for alle som deltar. Det vil derfor kunne være nyttig å se nærmere på hvordan dette kan arte seg i overnevnte sammenheng, og jeg velger å se på deltagerne punktvis:

- **Brukeren:** Forventninger til hjelp - Får ikke hjelp, blir skuffet - Holdning til hjelpeapparatet
- **Samarbeidspartnerne:** Forventninger til hjelp til brukeren - Skuffelse på brukerens vegne - Holdning til hjelpeapparatet
- **Ledelse:** Forventninger til arbeidet som utføres - Deres reaksjoner på at arbeidet ikke blir gjort
- **Ansatt:** Forventninger til arbeidet som skal utføres – Følelsesmessige belastninger over å ikke få utført arbeidet, herunder blant annet etiske refleksjoner og yrkesstolthet.

Informanten skisserer forventningene til arbeidet som skal utføres og de følelsesmessige belastningene det kan være, når man ikke har ressurser nok til å kunne følge opp arbeidet. Jeg opplever at de følelsesmessige belastningene er knyttet opp mot ansvarsfølelsen den ansatte muligens har. ”Det gjør noe med deg”, du blir berørt fordi du føler ansvar for at jobben ikke blir gjort. En forsterkende faktor, vil kunne være brukerens og samarbeidspartnerens påvirkning på den ansatte, som skissert i punktene over. Det gjør kanskje noe med din følelse av mestring og påfølgende selvtillit. Hva gjør det med forholdet til ledelsen? Vil det hjelpe den enkelte dersom ledelsen bærer ansvaret? Å gjøre følelsene til et tema som kommuniseres, og bevissthet rundt forholdet ansatt – ledelse, hvordan enhver deltager spiller en rolle, direkte og indirekte, kan kanskje avhjelpe følelsen av maktesløshet.

En annen informant sier også noe om forvaltningen av ressursbruk:

Det er ikke nok ressurser til at lavterskel- arbeidet egentlig er gjennomførbart, sånn jeg ser det, fordi det er på topp av alle andre arbeidsoppgaver vi er pålagt å gjøre, gjennom et lovverk.

Informanten reflekterer ikke over de følelsesmessige belastningene det medfører å ikke utføre lavterskel- arbeidet, det forebyggende arbeidet, slik jeg hører det. Hun fokuserer på hvilket arbeid som må prioriteres, ”gjennom et lovverk”. Jeg redegjorde kort, under 2.4.2, for hvordan mangelen på ressurser er en overordnet utfordring til arbeidet. Ledelsens forforståelse om hvordan oppgavene skal løses, kan bli en utfordring dersom disse står i kontrast til medarbeidernes forforståelse og som dermed kan skape en følelse av umyndiggjøring, jamfør 2.3.3.

Som nevnt, symboliserer metaforen om den hullede hatten, mangelen på menneskelige ressurser i Familiens hus. Jeg har knyttet dette opp mot ledelsen som ressursforvalter. Dersom de ansatte representerer en hullede hatt, vil dette kunne påvirke synet på seg selv og kvaliteten på arbeidet som utføres, så vel som andres syn på den enkelte ansattes innsats.

Oppsummert under dette punktet, om kapteinluens betydning, kan man trekke fram punktueringsbegrepet for hvordan informantene ser på betydningen av ledelsens føringer og tilrettelegging av det tverrfaglige arbeidet. Tilrettelegging for prioritering av tidsbruk og arbeidsoppgaver trekkes fram som viktig, sammen med føringer for det praktiske innholdet i arbeidet. Dersom uenigheten mellom ansatt og ledelse er stor, hva angår disse punktene, kan dette skape grobunn for motstand. De ansattes punktueringer styrer hva informantene trekker fram som viktig når det gjelder tydelighet fra ledelsen. Mens en informant punktuerer på innhold i de tverrfaglige teamene, punktuerer en annen på ledernes ulike personligheter. Jeg har vist hvordan det innenfor et systemteoretisk perspektiv, er en gjensidig påvirkning mellom de tverrfaglige teamene og Familien hus som organisasjon.

Videre har jeg gjort rede for ledelsen som ressursforvalter. Jeg har fokusert på ledelsen som tydelig aktør for håndtering av de ansattes refleksjon omkring eget ansvar og påfølgende følelsesmessige belastninger. Dette kan sees i forhold til de etiske betraktningene om det forebyggende arbeidet som ikke følges opp. Jeg har reflektert rundt hvordan en bevissthet i forhold til en systemteoretisk tenkning kan avhjelpe vanskelige følelser, i tillegg til å kommunisere om disse følelsene. Jeg har videre gjort et poeng av å kommunisere ulike forforståelser for ressursforvaltningen, da disse ikke alltid er samsvarende mellom ansatt og ledelse. Kommunikasjon og fokus på samarbeid, synes med andre ord avgjørende for håndtering av disse utfordringene. Samarbeid er forøvrig tema under neste punkt.

4.3 Jo flere hatter, desto mer rot?

Overskriften symboliserer samarbeid i ulike former. Familiens hus' ambisjon; "Å utvikle en tverrfaglig organisasjon", handler i stor grad om samarbeid. Implisitt i ordet tverrfag, ligger samarbeid. Det er vanskelig å tenke seg å arbeide tverrfaglig uten å samarbeide på en eller annen måte, derav også begrepet tverrfaglig samarbeid, jfr. pkt. 1.5.1. Informantene trekker fram ulike utfordringer, knyttet til temaet. Slik jeg hører det, tillegges ordet "tverrfaglig

samarbeid” ulike type forforståelse. Informantene reflekterer over hva det praktisk innebærer å representere Familiens hus utad, og hvor grensene for tverrfaglig samarbeid skal trekkes.

Dersom man har på en cap med bremmen fram, vil dette kunne gi assosiasjoner til idrett. Snur man capen bak fram, vil man kanskje få assosiasjoner til andre miljøer. Én informant stiller spørsmål om det er tilstrekkelig å snu capen bak fram, slik at man også kan representere andre fagfelt når man skal representere Familiens hus utad. Dersom svaret på spørsmålet er nei, bør man da invitere med seg en person som har på en annen hatt? Det stilles dessuten spørsmål om når det er hensiktsmessig at to personer med ulike hatter arbeider sammen, og når dette bare blir mer rot, slik overskriften spør om. Disse spørsmålene redegjør jeg for i det videre.

Jeg vil først ta utgangspunkt i hvordan én informant reflekterer rundt ulike typer samarbeid, hvor forskjellig hun mener det kan se ut for den enkelte. Dernest vil jeg se nærmere på en annen informants refleksjoner, hva angår åpenhet/ taushetsplikt. Jeg har videre valgt å diskutere hva kjennskap og relasjon har å si for et samarbeid, i et eget underpunkt til dette funnet. Grunnen til dette, er at temaet framstår som et fremtredende aspekt i informantenes refleksjoner om samarbeid.

En informant sier følgende:

Jeg tror at vi skal ikke alle sammen gjøre alt, kunne alt. Men vi må vite hva det er som, hva vi kan bidra med som gjør hverandre gode. Og da kan det hende at det handler om å være med å drøfte ting, å belyse ting med min fagbakgrunn, uten at man nødvendigvis vil være den som skal jobbe aktivt i saken. Jeg har opplevd å ta på meg oppgaver jeg i utgangspunktet tenkte ikke tilhørte meg, og da må jeg alltid tenke: Hva er det jeg er med på nå? Altså, hvorfor er jeg her nå, hva er hensikten med det? Noen ganger har jeg tenkt at det synes jeg ikke hadde noen hensikt. Det opplever jeg fortsatt er en aktuell problemstilling her på huset. At vi noen ganger kan bli litt grenseløse og at på en måte, prisen for det å representere Familiens hus er at man noen ganger går utover hva man egentlig har som eget kompetanseområde. Jeg kan oppleve det som utfordrende, men samtidig så synes jeg at jeg hører at andre kan oppleve det som vanskelig.

Det kan oppleves som at informanten peker på flere forhold rundt temaet samarbeid. Først beskriver hun hvordan et samarbeidsforum kan se ut i praksis: Å delta i drøfting, med hensikt å belyse en sak/ en problemstilling fra flere hold med ulike faghatter. Jeg opplever at

informanten ser fordeler med en slik løsning, selv om man ikke har spesifikk kompetanse på det aktuelle området.

Informanten innleder med å si at ”vi skal ikke alle sammen gjøre alt, kunne alt.” Dette kan forstås som en innledning til eksempelet hun referer til i det videre, i hennes beskrivelse av å ha tatt på seg oppgaver hun tenkte lå utenfor eget kompetanseområde. Jeg hører at hun opplever en forventning om å skulle bidra på et større område enn hennes eget fagfelt tilsier, som ”prisen for det å representere Familiens hus”. Jeg opplever ordvalget som spennende når hun sier ”prisen for”. Man kan forstå dette ordvalget som at hun ser på et slikt arbeid som en mulig ulempe i det tverrfaglige arbeidet. Man hører ofte et slikt utsagn i forbindelse med historier hvor det å oppnå noe, ofte har en bakdel. Eksempelvis at prisen for suksess, er tap av noe annet. Informanten tilbakeviser dette for egen del, da hun beskriver det som ”utfordrende”, men hvor hun samtidig tilkjennegir en slik forståelse da hun ser at ”andre kan oppleve det som vanskelig.”

Utsagnet sett over ett, kan tyde på en usikkerhet blant de ansatte hva angår innholdet i ordet samarbeid. Det kan synes som om det ligger ulike forventninger i det å samarbeide. Mens noen opplever det å skulle tøyne grensene for aktuelle arbeidsområder som aktuelt, kan andre kanskje føle en forventning når det gjelder og også overskride disse grensene. Kan det være slik at motstridende forventninger knyttet til hva en kollega kan bidra med, bidrar til å skape ulike forståelser for i hvilken grad samarbeidet er vellykket eller ikke? Hvordan vil dette se ut i praksis dersom for eksempel en kollega betegner samarbeidet som hensiktsmessig når hun bidrar i drøftingen av en sak, mens forventningen fra samarbeidspartneren egentlig handlet om å delta i den praktiske gjennomføringen?

Som skissert i pkt. 2.4.2, sier organisasjonsteorien noe om disse spørsmålene. Det skisseres at ulike forventninger til samarbeid vil kunne påvirke oppfatning av ansvar, målsetting og kommunikasjon mellom aktørene. Det skisseres videre at dette vil kunne ha betydning for opplevelsen av nytteverdien i samarbeidet.

Er det også slik at man noen ganger, slik som beskrevet av informanten, deltar i den praktiske gjennomføringen for å møte forventningen til en kollega eller øvrig samarbeidspartner, selv om man opplever å gå utenfor sitt kompetanseområde? Hvordan virker da dette inn på det videre samarbeidet?

Å våge å bli utfordret på egen kompetanse og tjenestetilbud, så lenge dette gagnar den helhetlige tilnærmingen til det tverrfaglige arbeidet, skisseres under pkt. 2.4.1 som en betingelse for et suksessfylt samarbeid. Det kan derfor se ut til at informantens deltagelse i oppgaver hun ikke tenkte tilhørte hennes fagenhet, er et positivt aspekt for det tverrfaglige arbeidet. Hun våger å bli utfordret. På den annen side, får det henne til å stille spørsmålsteget ved nytteverdien av det. Om man ser på avsnittet over om ulike forventninger til arbeidet, sier informanten at hun kan oppleve at hennes deltagelse i det tverrfaglige arbeidet ikke alltid har en hensikt. Slik jeg ser det kan det å våge å bli utfordret på egen kompetanse og tjenestetilbud, derfor også ha motsatt effekt, at det ikke gagnar den helhetlige tilnærmingen. Jeg vil forklare dette nærmere:

På den ene siden, skisseres altså såkalte suksesskriterier for det tverrfaglige samarbeidet. Å være raus og åpen i møtet med andre faggrupper beskrives som et kriterium, herunder fleksibilitet og anerkjennelse av forskjellene mellom faggruppene. Likeledes skisseres, som nevnt, å våge å bli utfordret på egen kompetanse og tjenestetilbud, dersom det gagnar den helhetlige tilnærmingen til arbeidet.

På den andre siden, skisserer Skare (1996), i pkt. 2.4.2, utfordringene knyttet til blant annet domenekonflikter, at man verner om egne fagenheter fordi man føler seg truet. Denne hårfine balansen, slik jeg ser den, setter fokus på viktigheten av å ta seg tid til å stoppe opp, slik informanten over beskriver at hun har gjort. Hun har våget å la seg utfordre. Samtidig har hun spurt seg selv om hva hun har sagt ja til å bidra med, og hvilken hensikt dette har for måloppnåelse. Det framstår som viktig at man stiller seg dette spørsmålet, slik at man ikke ukritisk bistår en samarbeidspartner for å møte dennes forventninger.

Slik jeg ser det, kommer del- helhetstenkningen i den systemteoretiske tankegangen spesielt tydelig til uttrykk i første avsnitt under pkt. 2.4.3. Her skisseres en strategi for å øke et godt samarbeid, ved å øke følelsen av avhengighet mellom aktørene. En tilnærming til dette, skisserer Jacobsen (2004) som å øke bevissthet om hvordan de ulike oppgavene henger sammen, for å skape en helhetlig forståelse for det overordnede arbeidet. Med andre ord bevisstgjør man delenes funksjon i forhold til helheten. Som tidligere nevnt, ga informanten innledningsvis i dette punktet, et eksempel på en utfordring knyttet til tverrfaglig samarbeid. Det ser ut til at det vil kunne være lettere å svare på spørsmålet om hensiktsmessighet, dersom

hun og hennes samarbeidspartner har en klar bevissthet om deres ulike oppgaver i forhold til hverandre. Informanten sier ikke noe om hvorvidt de innehar denne kunnskapen om hverandre, men konstaterer at utfordringene finnes.

Andre utfordringer knyttet til samarbeid, beskrives i det videre av to informanter som omtaler samme tema med ulik vurdering, slik jeg ser det. Her beskrives hva man vurderer som godt samarbeid i form av hva man skal vite om hverandres arbeid med den enkelte familie, og hvordan taushetsplikten spiller inn på dette. Den ene informanten reflekterer rundt temaet på denne måten:

Jeg tenkte hvert fall før, at når jeg kopla på den andre tjenesten i en familie hvor jeg så at det var behov for bistand ifht deres fagfelt, så var det en tjeneste som en av personene kunne ha behov for, for egen del. Mens nå så skal det på en måte koordineres som en samarbeidsinstans, sånn at tjenestene skal jobbe sammen i saken. Man skal på hjemmebesøk sammen, osv. Det føles litt påtvunget og det føler vel foreldrene og, og så blir det vanskelig for brukerne og for de som jobber i de ulike tjenestene. Jeg tenker at hvis man skal jobbe helhetlig og koordinert, så er det noen ganger sånn at den tjenesten vi søker bistand fra, er noen som skal hjelpe til på akkurat det ene tema, og så tenker jeg at der sitter spesialisttjenesten på det og kan bistå ifht det ene problemet hos det ene familiemedlemmet, som igjen vil gagne resten av familien. Før var samarbeidet kanskje litt annerledes. Hvis jeg hadde hatt en pasient som hadde brukket en fot, så hadde jeg sørget for at den personen fikk hjelp pga det bruddet i foten, uten at den legen skulle måtte gi en tilbakemelding, annet enn at jeg vet at den pasienten vil komme tilbake friskere. Sånn tror jeg de ulike tjenestene jobbet mer før, at man kunne jobbe på hver sin kant, at tjenestene visste om hverandre men ikke trengte å dele all informasjon med hverandre!

En måte å forstå dette utsagnet på, er at samarbeid handler om å sørge for at en bruker får hjelp fra den instansen som kan bidra i forhold til et spesifikt problem, utover den hjelpen som allerede gis fra fagområdet informanten tilhører. På den måten vil man være sikker på at brukeren får nødvendig hjelp, selv om ikke all informasjon om innholdet i arbeidet, deles. For meg som jobber i barneverntjenesten, vil et slikt syn kunne komme til uttrykk ved at jeg for eksempel sørget for kontakt med barnefysioterapeut. Selv om jeg opprettet kontakt med en samarbeidsinstans, ville et slikt syn innebære å ikke ta del i det praktiske arbeidet. Samarbeidet ville bestå i å få tilbakemelding om brukerens fremskritt. Informanten bruker felles hjemmebesøk som eksempel på en noen ganger lite hensiktsmessig samarbeidsform. Hun beskriver det som påtvunget, og hun antar at brukere og samarbeidspartnere føler det på samme måte.

Det kan se ut til at det tverrfaglige arbeidet skisseres av informanten som påtvunget, slik som tidligere redegjort under overskriften "Ledelse og samarbeid" i pkt. 2.3.3. Dersom man selv ikke ser behovet for samarbeidet, skaper det motstand mer enn det er formålstjenelig. Her vil jeg igjen trekke fram betydningen av forventningene til samarbeid, og den påfølgende vurdering av nytteverdien arbeidet har. Det ser ut til at informantens forventning til det praktiske tverrfaglige arbeidet, står i kontrast til hvordan hun opplever ledelsens føringer for arbeidet. Hun beskriver i eksempelet hvordan det åpne samarbeidet har gitt henne for mye informasjon, at samarbeidet har blitt for tett, noe hun vurderer har hatt negative konsekvenser for brukerne. Informanten gir følgende eksempel på dette:

Jeg opplever at både brukerne har opplevd det som vanskeligere, og tjenestene har også opplevd det som vanskelig. De ser jo, at foreldrene ikke snakker om de vanskelige tingene, de løfter ikke tingene sine fordi de vet at her er det et samarbeid mellom for eksempel psykisk helseteam og barneverntjenesten.

Som Olsen (2004) skisserer under pkt. 2.4.2, er taushetsplikten et av de mest brukte argumentene for det vanskelige samarbeidet, og han antyder at taushetsplikten kun i begrenset grad står i veien for utveksling av informasjon mellom instanser. Her skisserer informanten imidlertid det motsatte, nemlig at et for tett samarbeid, for mye informasjon, har blitt et hinder for arbeidet mot brukeren. Hun opplever at det åpne samarbeidet setter begrensninger for brukeren, hva gjelder brukerens vurdering i forhold til å holde igjen informasjon. Dette, fordi brukeren kan tenke at for mye informasjon kan få implikasjoner for andre deler av familiens helhetlige situasjon. De som eventuelt er uenig i informantens vurdering, vil kanskje si at informanten ikke har et tverrfaglig fokus, men heller et flerfaglig fokus, hvor samarbeidet består i henvisning til andre tjenester, jfr. pkt. 1.5.1.

Den andre informanten sier følgende om det samme temaet:

Jeg tenker at det å kunne gjøre det samarbeidet rundt brukerne enda mer åpent. Før var det veldig mye snakk om taushetsplikt og sånn. Det har det jo ikke vært så veldig mye snakk om etter hvert. Jeg vet ikke helt hva som har skjedd der, hvorfor det. Om det har blitt en lemping på det, eller en annen forståelse eller hva det er som har gjort det, men jeg opplever ikke at folk snakker om det som et hinder lenger!

Slik jeg hører det, står utsagnet i kontrast til den forrige informantens utsagn. Hun opplever at det fortsatt er en vei å gå for å gjøre samarbeidet mer åpent. Hun viser til taushetsplikten som et tidligere hinder, men som ikke snakkes om i like stor grad lenger. Til tross for dette, vurderer hun at et ytterligere åpent samarbeid vil gagne brukeren i større grad enn i dag. Hun sier videre:

Ved å bruke hverandre, jobbe sammen, og jeg tror man sparer tid på det. På sikt tror jeg man sparer tid på det, fordi at man får tatt tak i litt mer. Det kan virke litt mye med en gang, fordi det kan være mange ting som kommer opp, men istedenfor å få det sånn dryppvis utover lang tid, og veldig forsinkelse for brukeren noen ganger, så får man det kanskje litt fortere, og så får man jobbe litt med det, litt mer systematisk, og kanskje litt raskere, kanskje litt mer tidsnok kanskje?

Informanten bruker "tid" som begrunnelse for hennes ønske om mer direkte samarbeid. Utsagnet kan forstås som at informanten vurderer at brukeren vil, i tillegg til raskere hjelp, også få mer tidsnok hjelp. Rask og tidsnok hjelp er to ulike ting, slik jeg ser det. Å få rask hjelp kan sees på som en slags bonus, mens tidsnok hjelp har en annen verdi og signaliserer at det motsatte kan føre til alvorlige konsekvenser for brukeren. Hva vil skje dersom brukeren ikke får hjelp tidsnok? Slik sett kan det virke som om informanten vurderer et samarbeid, ikke bare som en positiv utvikling for raskere hjelp til brukeren, en bonus, men også helt avgjørende og (livs)nødvendig.

Samarbeidet, uansett innhold, betinges av kjennskap til hverandre og muligens også relasjon, slik man vil se i det videre punktet.

4.3.1 Jeg kjenner din hatt

Samtlige informanter vektlegger betydningen av kjennskap til de ulike fagenhetene i organisasjonen, i tillegg til relasjon for utøvelse av det tverrfaglige samarbeidet. En informant sier følgende om hvordan dette spiller inn på samarbeidet:

Jeg tenker at samarbeid er den store utfordringen videre, jeg altså. Alt det innebærer, med å bli trygge i eget fag, trygge på hverandre, vite om hverandre, bruke hverandre. Å ha så lave terskler at man kan nå hverandre når det er noe man lur på, eller trenger hjelp til. Og da tenker jeg også at det der med å møtes og vite om ansiktene på hverandre, er viktig. Samtidig tenker jeg at den største styrken til Familiens hus, også er at vi faktisk har begynt å samarbeide

og at vi ser på hverandre som likeverdige. For det opplever jeg at vi gjør i større grad enn vi gjorde før. Tidligere kunne det nok være at noen var viktigere, i egne øyne, enn andre.

Utsagnet kan forstås som at det å kjenne hverandre og dermed vite hva andre står for og kan bidra med, er et uomtvistelig poeng. Informanten beskriver at det å ikke kjenne hverandre skaper fordommer, et syn motsatt av det å være "likeverdige". "...noen var viktigere, i egne øyne, enn andre." For teorier om relasjon innenfor systemisk tenkning, vil et slikt syn kunne gi assosiasjoner til en komplementær relasjon, jfr. pkt. 2.1.6. Dersom man vurderer å inneha en mer betydningsfull funksjon enn samarbeidspartneren, vil relasjonen kunne være preget av en sterk- svak tankegang. Selv om man i utgangspunktet vurderer å være gjensidig avhengig av hverandre, at funksjonene utfyller hverandre, vil samarbeidet preges av et slikt syn om ikke å være likeverdige.

Jeg forstår informantens utsagn, som at kjennskap til hverandre er en betingelse for et godt samarbeid. Jeg opplever at informanten tenker at konsekvensen av å kjenne hverandre, minsker fordommene til hverandre. Dermed er man trygg på hva man kan forvente av den andre når man inngår i et samarbeid rundt brukeren. Informantens erfaring rundt tidligere fordommer, opplever jeg kommer til uttrykk når hun sier:

Vi vet mer om hverandre, vi får ikke bare bestillinger på hva slags jobb andre tenker vi skal gjøre, som irriterte oss forferdelig noen ganger før.

Jeg hører hun sier at man tidligere lot sin egen forforståelse av den andres kompetanse og arbeidsområde, styre innholdet i samarbeidet. Hun beskriver en irritasjon over at andre bestilte oppdrag av henne, uten å kanskje undersøke om deres forforståelse stemte.

Informantens egen erfaring om samarbeid beskrives på følgende måte:

Jeg vet ikke om min situasjon er så veldig endret. Jeg har egentlig alltid brukt de folk jeg har kjent, som jeg har sett behovet for. Jeg har jo vært på flere hjemmebesøk med andre faggrupper, jeg. Både før og etter omorganiseringen, som jeg har tatt med meg, som jeg har sett behov for.

Jeg opplever informantens valg av ord, som interessant når hun omtaler å benytte seg av de hun kjenner når hun skal invitere til et samarbeid. Jeg hører at hennes tidligere uttalelser vedrørende betydning av kjenneskap og relasjon, tydelig kommer til uttrykk. Allikevel lurer

jeg da på om dette også kan skape begrensninger for hvem hun får mulighet å benytte seg av kompetansen til. Er det ikke slik at man må gjøre seg erfaringer sammen, i et samarbeid, for å kunne bli kjent, eller må man bli kjent i andre sammenhenger før man kan inngå i et samarbeid? Sirkulariteten i gjensidigheten mellom erfaring og kjennskap, kommer til uttrykk i en slik spørsmålsstilling. En bevissthet fra informanten rundt denne måten å tenke på, vil kunne åpne opp for begrensningen jeg har antydnet over. At informanten ser ut til å sette kjennskap som premiss for et samarbeid, kommer til uttrykk i tidligere sitat når hun beskriver "...at det der med å møtes og vite om ansiktene på hverandre, er viktig."

Kjennskap til hverandres fagområde og nærhet til hverandre, beskrives også av de andre informantene, som sentralt for det tverrfaglige samarbeidet. En av informantene sier: "Det at jeg har blitt kjent med hvordan de andre fagområdene jobber, at vi hadde en runde på det i starten, var fint." Jeg hører denne informanten beskrive prosessen i oppstarten av omorganiseringen hvor det ble satt av tid til å bli kjent med hverandres fagområder, som en god ting. Det er dette Johannesen (2000) beskriver i pkt. 2.4.1, når kunnskap om de ulike delenes ansvarsområde og faglige forståelse, vektlegges for å utvikle et godt tverrfaglig samarbeid. Jeg ser igjen betydningen av bevissthet rundt del- helhetstenkingen for utviklingen av den tverrfaglige tilnærmingen i arbeidet.

En av de andre informantene sier følgende om det samme tema:

Det at vi har kort vei til hverandre, både fysisk og på alle måter... Vi er organisert til å få det til! Og at vi gjør oss erfaringer på den type samarbeid gjør at jeg, raskere enn ellers, tenker andre, større løsninger og evt. direkte sånn; kan kople på og ta kontakt med de andre tjenestene sånn umiddelbart.

Det synes som om informanten gir den praktiske tilretteleggingen med felles lokalisering, noe av æren for et vellykket samarbeid. Jacobsen (2004) benevner også det å minske fysisk avstand mellom fagenhetene som en strategi for å øke samarbeidet, jfr. pkt. 2.4.3. Jeg opplever at når informanten sier "vi er organisert til å få det til", mener hun den praktiske organiseringen. Når hun har gjort seg positive erfaringer i et samarbeid og derav også blitt kjent, henter man lettere frem disse erfaringene i senere problemstillinger når man skal tenke "større løsninger", tenke mer helhetlig og systemisk.

Hvordan ansatte forstår begrepet tverrfaglig samarbeid, er det tredje forskningsspørsmålet jeg har forsøkt å gjøre rede for under dette punktet. Utfordringer rundt tverrfaglig samarbeid, har jeg her sett som det å ha ulike forforståelser i forhold til begrepet, når jeg innledningsvis spør om det blir mer rot når ”flere hatter” skal samarbeide. Dette kan føre til ulike forventninger om hva det praktisk innebærer å representere Familiens hus, i tillegg til ulike forventninger til samarbeid fagenhetene imellom. Disse ulike forventningene påvirker igjen vurderingen av suksess, herunder opplevelsen av nytteverdien av det tverrfaglige samarbeidet. Videre har jeg sett utfordringer i forhold til å ha forskjellige grenseoppganger for taushetsplikten rundt det tverrfaglige samarbeidet. Jeg har også sett på utfordringer knyttet til hvordan kjennskap og relasjon generelt kan påvirke et tverrfaglig samarbeid.

Suksesskriterier for det tverrfaglige samarbeidet er skissert, for håndtering av utfordringene knyttet til dette. Jeg har videre skissert hvordan disse utfordringene også kan sees på som ytterligere utfordrende dersom de ikke balanseres. Et eksempel på dette, kan være det å våge å bli utfordret på egen kompetanse og tjenestetilbud, versus utfordringen knyttet til mulige domenekonflikter. Jeg har skissert hvordan en systemteoretisk tenkning, hvor en bevisstgjøring av delenes funksjon i forhold til helheten, kan være avhjelpende for disse utfordringene.

Når det gjelder grenseoppgangen for samarbeidet, trekkes taushetsplikten fram. På den ene siden beskrives hvordan et åpnere samarbeid har virket hemmende, mens det på den andre siden har blitt beskrevet som fremmede og helt nødvendig. Uavhengig av samarbeidets omfang, er betydningen av det å skape relasjoner vektlagt, i tillegg til det å inneha utdypende kunnskap om hverandres fagområder. En informant har synliggjort at det å ikke kjenne hverandre, kan bidra til å skape fordommer mot hverandre. I forhold til dette, har jeg beskrevet ulike relasjonstyper innenfor en systemisk forståelse, herunder en komplementær relasjon. Jeg har videre synliggjort sirkulariteten i gjensidigheten mellom erfaring med hverandre og kjennskap til hverandre. Jeg har synliggjort hvordan denne sirkulariteten kommer til uttrykk. Når man har bevissthet rundt denne, kan dette åpne opp for begrensningen det kan være å kun benytte seg av personer man kjenner, når man skal inngå i et tverrfaglig samarbeid.

Kapittelet så langt, og veien videre

Når man ser de tre første punktene oppsummert, ser man at jeg har presentert og diskutert de ulike delene av den tverrfaglige virksomheten, opp mot den helhetlige organiseringen. I det første punktet har jeg sett på oppstartsfasen til utviklingen av en tverrfaglig organisasjon. Jeg har sett på hvorfor man eventuelt vurderer det formålstjenelig å endre den organisasjonsmessige strukturen rundt arbeidet og hvilke mulige implikasjoner det kan ha dersom de ulike forforståelsene ikke tydelig blir kommunisert.

Derneft har jeg sett på ledelsens betydning i virksomheten. Jeg har presentert hva informantene legger i en tydelig ledelse og hva de vektlegger som betydningsfullt hva angår hjelp til tverrfaglig utøvelse av arbeidet. Jeg har dessuten redegjort for hvordan ledelse spiller inn på et begrenset handlingsrom når det gjelder mangel på menneskelige ressurser i det forebyggende arbeidet. Jeg har også beskrevet betydningen av å ha fokus på kommunikasjon og samarbeid, dersom ledelse og ansattes forforståelse omkring ressursforvaltning, står i kontrast til hverandre.

Videre har jeg sett på betydningen av samarbeid mellom de ulike delene av den tverrfaglige organisasjonen. Jeg har vist hvordan ulike forventninger til samarbeid kan ha betydning for vurderingen av hvorvidt et samarbeid er vellykket eller ei. Jeg har dessuten fokusert på hvor ulikt ansatte kan punktuere på behovet og nytten av informasjonsutveksling mellom delene av virksomheten. I tillegg har jeg reflektert over betydningen av kjennskap og relasjon mellom personer i ulike fagenheter, opp mot et samarbeidsfokus.

I det videre vil jeg se nærmere på den tverrfaglige organisasjonen som helhet, som en samlet tropp. Jeg vil drøfte betydningen av et helhetlig fokus og mulighetene for dannelse av et felles fundament. Jeg vil avslutningsvis se på forholdet mellom faglig- og tverrfaglig identitet.

4.4 Den tverrfaglige hatten

Overskriften symboliserer det som er felles i organisasjonen, summen av delene. Jeg vil redegjøre for hvordan informantene vurderer å arbeide mot noe enhetlig i organisasjonen, et felles fundament. Jeg vil dessuten i et eget underpunkt, reflektere over hvordan et slikt fokus

vurderes i forhold til de ansattes faglige identitet. Videre har jeg stilt spørsmål om hvorvidt den faglige identiteten har endret seg etter at Familiens hus ble organisert.

Underveis i omorganiserings- prosessen, har de ansatte fått skriftlige tilbakemeldinger fra ledelsen. Her har ledelsen punktvis oppsummert deres vurdering av hvor langt virksomheten har kommet, sett i forhold til ambisjonen om å utvikle en tverrfaglig organisasjon, hvilke praktiske grep man har tatt. I intervjuene ba jeg informantene blant annet å se på disse punktene og velge ut noen sentrale de ønsket å kommentere. En av informantene sa blant annet:

Arbeid med felles fundament, altså, den plattformen vi har og som vi har skapt, er helt grunnleggende for hvordan denne virksomheten klarer å etterleve sitt mål, tror jeg. Det at vi har et felles verdigrunnlag, at vi har sånn som denne begrepsordlisten f.eks., at man løfter opp og tematiserer hva betyr det å jobbe helhetlig, hva betyr det å jobbe systematisk? Hva er det å jobbe klinisk? Sant, at det er, at det blir snakka om... og løfta opp som et tema. Det er veldig viktig.

Informanten løfter opp arbeidet som er gjort i forhold til å skape noe felles, slik jeg hører det. Å skape et felles fundament, kan det se ut til at hun forstår som ”et felles verdigrunnlag”. Informanten eksemplifiserer med begrepsordlisten ledelsen har utarbeidet, at man tematiserer og forklarer ord som blir benyttet. Willumsen (2009) skiller mellom primær- og fellesoppgaver, de fagspesifikke og de felles faglige oppgavene i organisasjonen, jfr. pkt. 2.3.1. Selv om dette synes sentralt i forbindelse med organiseringen av oppgaveløsingen, er det ikke dette jeg opplever at informanten snakker om. Hun løfter opp det å *skape* noe felles. Jeg forstår at det er dette Larsen (1994) omtaler som et fellesfaglig samarbeid, jfr. pkt. 1.5.1. Slik jeg ser det, er dette en forlengelse av et tverrfaglig samarbeid, hvor man søker å oppnå integrert faglighet, en felles viten og forståelse.

Informanten sier senere:

Jeg tror og håper jo at brukerne har gode erfaringer med Familiens hus, og så vet jeg jo at virkeligheten er mer sammensatt enn som så. Jeg er allikevel sikker på at det at vi har muligheten til å jobbe så systemisk og helhetlig og tverrfaglig med de tjenestene som vi representerer, er en forutsetning for, i veldig mange tilfeller, at ting går så bra som det gjør! Jeg tror nok også at brukerne opplever at det å komme inn en felles dør å møte de tjenestene når de først trenger flere av oss, at det oppleves bra.

Informanten snakker om betydningen av ”systemisk og helhetlig og tverrfaglig”. Denne tilnærmingen gis æren for at arbeidet i mange tilfeller er så vellykket som denne informanten opplever at det er. I tillegg til den fysiske, felles døren Familiens hus har, kan bruken av begrepet ”en felles dør”, også i en videre forstand bety et felles fundament.

En annen informant reflekterer her over dette med arbeidsområder. Hun sier:

Jeg har en bruker som jeg skulle jobbe med noen helt andre ting på, men som viste seg at de andre tingene var egentlig mye større og vanskeligere for brukeren enn det jeg fikk presentert som min oppgave, det var egentlig en sånn bi- ting når det kom til stykke. Da tenkte jeg; hva er det som er oppgaven vår, da? Hvor går grensen for det?

En måte å se dette på, er de utvidede mulighetene det gir, å skulle jobbe mer samlet, tverrfaglig, helhetlig. Slik jeg ser det, har informanten reflektert rundt det å gi bistand i forhold til det brukeren har størst behov for. Dette gjør hun selv om hun opplever at grenseoppgangen i forhold til egne muligheter og også begrensninger er noe uklar. Det kan synes som om en mer helhetlig tilnærming i dette tilfellet er mer produktiv enn dersom man kun ser på oppgaven man har fått presentert, som isolert fra resten av mennesket.

Tidligere har jeg presentert systemteori og en sirkulær forståelsesramme, innenfor samhandling mellom to eller flere personer. I overnevnte eksempel ligger imidlertid informantens fokus på individnivå, hvor man ser på endring innenfor en del av personen som en del av det hele mennesket. Informanten vurderer at det å arbeide med en annen oppgave enn det hun i utgangspunktet hadde fått presentert, ville gagne brukerens helhetlige fungering i større grad, enn dersom hun hadde arbeidet med problemet hun oppfattet som en ”bi- ting”. Senge (2000) omtaler et slikt arbeid som å integrere ulike deler av en organisasjon til en enhet av teori og praksis, jfr. pkt. 2.1.1. Jeg knytter dette opp mot begrepet informanten tidligere har referert til, et felles fundament. Dersom en slik helhetlig tilnærming innenfor organisasjonen får plass hos de ansatte, er man kanskje et skritt nærmere måloppnåelse hva angår virksomhetens ambisjon.

Selv om konteksten er noe annerledes, slik jeg ser det, velger jeg videre å knytte informantens utsagn opp mot refleksjonene en av de andre informantene hadde vedrørende samarbeid, under pkt. 4.3. Denne informanten snakket om å gå utover eget kompetanseområde som

resultat av andres forventninger. Hun så på dette som en utfordring og hun opplevde at andre så det som vanskelig. Denne informanten snakket om å vurdere å ta på seg oppdrag utover det hun fikk presentert som sin oppgave, fordi hun så brukerens problemer, sett i et helhetlig perspektiv. Denne informanten agerer på *egne* forventninger til hvordan oppgaven skal løses, og hvem som skal utføre den. Hun stiller spørsmål om hvor grensene for de fagspesifikke oppgavene går, men informanten våger samtidig å utfordre seg selv på egen kompetanse og tjenestetilbud, med en helhetlig tilnærming til brukeren i fokus, jfr. 2.4.1. Fokus på et helhetlig tilbud, med vekt på organisasjonens felles fundament, åpner opp for spørsmål knyttet til faglig identitet, slik jeg ser det. Dette er tema under neste punkt.

4.4.1 En drøftelse av den differensierte hatten

*Min hatt den har tre kanter,
tre kanter har min hatt.
Og har den ei tre kanter,
så er det ei min hatt!*

Barnesangen sier at hatten ikke er min dersom den ikke har tre kanter. Uten disse tre kantene, kjenner jeg ikke lenger igjen hatten, ergo er den noen annens. Hvordan arter dette seg for oppgavens hattemetafor? Kan en faghatt forandre form? Skal man ha flere hatter? Man kan også ta hatten av, og hva er man da? Disse spørsmålene ser jeg nærmere på i dette punktet.

I forlengelsen av temaet om en helhetlig tilnærming, en samlet tropp, fremkommer et annet sentralt aspekt. Dette er forholdet mellom faglig og tverrfaglig identitet. Jeg stilte spørsmål rundt informantenes faglige identitet og om denne hadde endret seg etter utviklingen av Familiens hus. I lys av disse spørsmålene oppstod refleksjoner knyttet til overskriften.

Informanten, som for øvrig introduserte hattemetaforen, sa følgende:

Jeg tror at hvert fall i de ulike samarbeidsforaene hvor jeg har vært deltager, så har det vært sånn i etterkant at; oj, hvilken hatt hadde jeg på meg nå? Og skal man ha forskjellige hatter? Skal man ha en tverrfaglig hatt, skal man ha en faghatt? Og når har jeg hvilken hatt på?

En måte å forstå utsagnet på, er at informanten peker på viktigheten av å vite når en gjør hva. Når representerer man egen fagenhet og når representerer man Familiens hus som tverrfaglig organisasjon? Når en av de andre informantene under foregående punkt vurderte å ta på seg oppdrag utover det hun fikk presentert som sin oppgave, hadde hun kanskje en tverrfaglig hatt

på. Informanten som benytter hatte- metaforen opplever jeg har en usikkerhet knyttet til spørsmålet om man skal ha to hatter, to faglige identiteter, og i så fall når man skal benytte seg av hvilken.

Jeg knytter altså hattemetaforen opp mot tanker om identitet. Bateson benytter seg av begrepet *selvet*, og han definerer det som det i oss som tenker, handler og avgjør. Selvet som en selvkorrigerende og selvregulerende enhet gjør, slik jeg tenker, at vi stadig tar denne opp til vurdering. Likeledes omhandler det narrative selv noe vi konstant konstruerer og redigerer jfr. underpunkt 2.2. Jeg har tidligere vist hvordan jeg ser punktueringbegrepet som sentralt innenfor denne tankegangen, og jeg knytter dette videre opp mot spørsmålet om det er mulig å ha kun en fagidentitet, eller om man kan ha flere parallelle. Er det derfor mulig å representere Familiens hus som helhetlig organisasjon, med en tverrfaglig identitet som retningsgivende, samtidig som man for eksempel er spesialpedagog i PPT med en fagspesifikk identitet? Spørsmålet om man har en eller to hatter i faglig sammenheng avhenger kanskje sånn sett av hvilke punktueringer i identiteten man foretar når man skal representere Familiens hus. Man kan tenke at én hatt representerer en helhetlig identitet, hvor ens punktueringer er det som hjelper til å knytte bevissthet omkring hvem man representerer når. Med et slikt syn, kan metaforen om den trekantede hatten være betegnende. Synet indikerer at det kanskje er mulig for en faghatt å forandre form. Fra å bære en ordinær faghatt, kan den narrative metafor bidra til å gjøre fagidentiteten tykkere, uten at man må veksle mellom to hatter. Faghatten får isteden en ny kant.

De to andre informantene opplever jeg imidlertid har en holdning i forhold til å benytte seg av to hatter. De trekker fram trygghet og tilhørighet i egen faggruppe, som sentralt i det tverrfaglige arbeidet. Den ene informanten beskriver dette slik:

Jeg opplever at folk er veldig tydelig på at det å ha en tilhørighet i egen faggruppe, er viktig. Det tror jeg også er innmari viktig, en suksess faktor for å få til en god, tverrfaglig organisasjon. For å være god på eget fag inn i tverrfaget da, for å bruke de begrepene.

”...å være god på eget fag inn i tverrfaget”, forstår jeg som at informanten vurderer tilhørigheten i egen faggruppe som en forutsetning for å kunne bistå i det tverrfaglige arbeidet. Jeg opplever at hun har en forståelse av at man skal ”ha forskjellige hatter.”

Å arbeide faglig, beskriver Binde som et arbeid med både teoretisk forståelse og praktiske erfaringer. Med henvisning til Larsen (1997), beskriver Binde fag i forhold til tverrfag, på denne måten: ”Hvis en ikke forstår hva faglighet er, vil en heller ikke forstå behovet for tverrfaglig arbeid” (Binde 2005: 3). Det er denne forståelsen jeg mener blir synliggjort av overnevnte informant når hun snakker om behovet av å være god på eget fag, inn i det tverrfaglige arbeidet.

Neste informant opplever jeg trekker dette enda lenger når hun sier:

Jeg tenker at hver enkelt faggruppe, fagperson må være trygg på sin rolle før man kan gå inn i et samarbeid med andre fagpersoner. En må ha en trygghet i det for å kunne viske ut grensene sine i samarbeid med andre. Derfor er det viktig at man ivaretar fagmiljøene. At man ikke splitter opp dem. For det tror jeg er farlig.

”...å være god på eget fag inn i tverrfaget”, beskriver denne informanten som ”å kunne viske ut grensene sine i samarbeid med andre”, slik jeg hører det. Hun snakker om trygghet i rollen som fagperson i sin faggruppe før en kan inngå i et tverrfaglig samarbeid. Innledningsvis til dette punktet, stilte jeg spørsmål om hva man er dersom man tar hatten av. Tar man av hatten dersom man visker ut grensene sine? Informanten ser en eventuell oppsplittelse av fagmiljøene som farlig. Man kan forstå dette som at dersom man blir for lik hverandre, at man får for mye helhet, vil det bli for lite del. Igjen velger jeg å vise til utsagnet en av de andre informantene hadde vedrørende samarbeid, under punkt 4.3:

At vi noen ganger kan bli litt grenseløse og at på en måte, prisen for det å representere Familiens hus er at man noen ganger går utover hva man egentlig har som eget kompetanseområde.

Ord som ”grenseløse” og det å ”viske ut grensene sine” blir benyttet. Glavin og Erdal setter trygghet i eget fag og sterk fagidentitet som premiss for det tverrfaglige arbeidet. Det er dette jeg opplever at informantene snakker om. De sier ikke noe om hvordan man får en slik trygghet til egen rolle, men den ene informanten tenker det er ”farlig” å splitte fagmiljøene. Jeg tolker hennes uttalelser dit hen at hun tenker at trygghet oppnås i de fagspesifikke miljøene.

Under pkt. 4.2.1 skisserte jeg hvordan forholdet mellom de tverrfaglige teamene og Familiens hus som overordnet system, påvirket hverandre gjensidig. Man kan tenke seg en tilsvarende skisse med de fagspesifikke enhetene, hvor deres gjensidige påvirkning bidrar til syn på mulighetene for forenelige ideologier og forenelige kvalitetsmessige oppfatninger om hverandre, jfr. pkt. 2.4.1.

Oppsummert under dette punktet beskrives det som grunnleggende viktig for en tverrfaglig organisasjon, å skape et felles fundament. Et felles fundament i form av en felles fagforståelse, kan føre til at man i større grad våger å ha en mer helhetlig tilnærming til arbeidet rundt enkelt- mennesket, slik en informant beskriver.

Videre har jeg sett på forholdet mellom faglig- og tverrfaglig identitet. Jeg har valgt å se på disse spørsmålene, opp mot teoriene om identitet og selvet. Jeg har antydnet at spørsmålene om en eller to faghatte, fagidentiteter, avhenger av hvilke punktueringer man gjør seg i identiteten sin. Jeg har dessuten sett på hvordan trygghet i egen fagrolle settes som premiss for å inngå i et tverrfaglig samarbeid. Jeg har avslutningsvis sett på balansen mellom del og helhet i denne sammenheng. Man kan tenke at det er av betydning å tenke helhet, skape noe felles for ”å kunne viske ut grensene sine i samarbeid med andre”. Samtidig er det av betydning at dette ”felles”, balanseres med delene. Slik jeg ser det, vurderes det som avgjørende at de ulike delene i organisasjonen er tydelige og trygge, slik at man beholder sin fagidentitet og ikke blir ”grenseløse”.

5.0 Avslutning

5.1 Selvrefleksjon og kritiske refleksjoner om egen studie

Resultatet av denne oppgaven har blitt formet ut fra hvor jeg befinner meg i den familieterapeutiske og systemiske verden. Jeg er nyutdannet familieterapeut og har så langt opparbeidet meg relativt sparsommelig med erfaring fra dette feltet. Jeg startet er fireårig løp i 2007 og er i skrivende stund i ferd med å avslutte dette løpet.

For meg har det vært utrolig stor læring i å foreta denne studien, skrive denne oppgaven. Jeg har fått anledning til å fordype meg i noe av teorien, men aller viktigst har det vært å få lov til å reflektere omkring hvordan man kan knytte systemteori opp mot andre fagfelt. Det har vært utfordrende for meg etter at jeg startet på dette utdanningsløpet. Utfordringen har hovedsakelig vært knyttet opp mot tanker om hvordan jeg kan forene barneverns- feltet med familieterapi- feltet. Jeg har lyst å gjengi noe av refleksjonen jeg gjorde under teorien om identitet:

Jeg pleier å si at jeg er en "barneverner". For meg, handler dette om en forforståelse om hva en slik identitet omhandler. (...) Denne forforståelsen har sittet dypt i meg og gjorde prosessen med å ta innover en "familieterapeutisk og systemisk identitet" komplisert. Å innta en posisjon om at jeg ikke kan vite, være mer tilbaketrukket med senkede skuldre, har for meg vært en stor utfordring. En periode tenkte jeg at disse to forforståelsene om hva en barneverns- identitet og familieterapeutisk- identitet omhandlet, sto i motsetning til hverandre. Jeg tenker ikke på samme måte i dag. Jeg opplever at min yrkesidentitet har endret seg, men det betyr ikke at barneverneren i meg er borte. Min historie er blitt tykkere, og jeg foretar flere, ulike punktueringer, avhengig av konteksten.

Denne studien har ikke rettet seg spesielt mot ideen om barnevern, familieterapi og systemisk praksis i harmoni. Jeg har imidlertid underveis fått større forståelse rundt hvordan implikasjonene av å se systemteori i forhold til annen fagteori, kan være.

Dersom jeg hadde vært ti år eldre, med like mange flere års erfaring fra det familieterapeutiske- og systemiske feltet, ville oppgavens fokus ha vært et annet. Behovet for å se på forholdene jeg har redegjort for over, ville forhåpentligvis ikke vært tilstede i like stor grad. Jeg ser på denne vissheten som en styrke for mine begrunnelser for valg underveis, men

samtidig er det en mangel ved studien, slik jeg ser det. Når jeg har valgt å se på systemteori og grunnleggende begrep innenfor denne, er faren tilstede for at teorien blir for knapp, for overflatisk behandlet. Dersom fokuset i oppgaven hadde dreid seg om et av funnene spesielt, for eksempel om forholdet mellom fagspesifikk og tverrfaglig identitet, kunne jeg drøftet dette mer inngående. Likedan ville teoriomfanget vært mer begrenset, og jeg kunne fordypet meg i teorien på en mer grundig måte. Et slik fokus kunne kanskje gjort inntrykket av oppgaven mer solid og mindre generell.

5.2 Fremtidige forskningsmuligheter

Da jeg innledningsvis i denne studien, valgte Familiens hus som fokusområde, hadde jeg en nysgjerrighet knyttet til et brukerperspektiv. Jeg var nysgjerrig på hvilke tanker ansatte gjorde seg, i forhold til hvordan de vurderte at de ga brukeren bedre hjelp ved en organisering i et Familiens hus. Intervjuguiden jeg benyttet hadde imidlertid et bredt fokus, og etter hvert som analysearbeidet skrev fram, kom oppgavens funn til syne. Disse rettet seg ikke mot et brukerfokus spesielt, og oppgavens fokus endret seg derfor til å rette seg mot generelle utfordringer i utviklingen av en tverrfaglig organisasjon. Min nysgjerrighet knyttet til det opprinnelige temaet er imidlertid ikke borte. En studie med dette som fokus ville vært spennende å forske på i det videre, og dessuten se dette med et systemisk blikk, slik jeg har gjort i denne studien. Et slikt prosjekt vil nok dog være mest spennende med brukere av organisasjonen, som informanter, og vil kunne være et viktig bidrag i forlengelsen av min studie.

Etter at analysearbeidet var vel i havn, satt jeg opprinnelig igjen med fem overordnede funn. Det siste funnet, valgte jeg imidlertid å stryke, da jeg underveis opplevde temaet som litt på siden av problemstillingen. Jeg vurderte dessuten at fem funn var i overkant av hva denne oppgaven rommet i omfang. Dette siste funnet kalte jeg; *samme hatt, nytt design*. Det representerte en idé om å tilføre noe nytt, uten å nødvendigvis behøve å endre form og fasong. Form og fasong i denne konteksten omhandlet å ha mulighet til å utvikle seg gjennom ny læring, uten at man behøver å gi slipp på sin faglige integritet og sitt faglige virke. Funnet handlet med andre ord om hvordan et behov for faglig utvikling melder seg når man omorganiserer tjenester inn en i virksomhet som Familiens hus, og hvordan det kan endre deres arbeidshverdag. Dersom man går videre i forhold til å undersøke dette temaet, kan det

være interessant å dele opp diskusjonen i to: Faglig utvikling i form av undervisning og faglig utvikling gjennom praksis, utøvelsen av det tverrfaglige arbeidet.

De to nevnte temaene jeg har gjort rede for, er bare to av mange muligheter hva angår fremtidige forskningsmuligheter. Hva den enkelte leser av oppgaven blir nysgjerrig på og opptatt av, avhenger av dennes punktueringer og kontekstforståelse. I det neste, avsluttende punktet, vil jeg oppsummere mine punktueringer, hva jeg ble opptatt av da jeg utførte analysen.

5.3 Oppsummering av funn

Problemstillingen spør om *hvordan utfordringer i utviklingen av en virksomhet som Familiens hus, kan sees i lys av en systemisk forståelse*. For å oppsummere oppgavens funn, vil jeg ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene mine.

Det første forskningsspørsmålet spør etter *hva ansatte sier om behovet for omorganiseringen*. Jeg opplever dette som todelt. Selv om det er enighet om behovet for en tverrfaglig tilnærming til arbeidet, tenker informantene ulikt om behovet for en tverrfaglig organisering. Dette opplever jeg som en utfordring. Dersom de ansatte opplever ledelsen som utydelige i forhold til sin vurdering av behovet for en tverrfaglig organisering, kan ansatte oppfatte dette som at de ikke har gjort en god nok jobb tidligere.

Det andre forskningsspørsmålet spør om *hva ansatte sier om betydningen av ledelsens føringer og tilrettelegging av det tverrfaglige arbeidet*. Tilrettelegging for prioritering av tidsbruk og arbeidsoppgaver trekkes fram som viktig, sammen med føringer for det praktiske innholdet i arbeidet. Dersom uenigheten mellom ledelse og ansatt er stor i forhold til dette, kan dette bidra til å skape grobunn for motstand hos de ansatte. Dersom de ansatte har en bevissthet rundt egne utvalg om hva som viktig, og hva kollegaer trekker fram som viktig, kan det på den ene siden åpne opp for andre synspunkter, eller det kan stadfeste hvordan man i utgangspunktet har vurdert.

Videre opplever jeg mangelen på menneskelige ressurser, som en utfordring for utviklingen av Familiens hus. Dersom de ansatte har med seg en bevissthet i forhold til hvordan ledelsen i

særskilthet har en viktig rolle når det gjelder ressursknapphet, vil dette kunne bidra til at de ansatte frigjøres i noe større grad for de følelsesmessige belastningene det kan være å ikke få utført arbeidet. Dersom ansatte og ledelse i tillegg gjør dette til et tema som kommuniseres, vil det kunne avhjelpe situasjonen ytterligere.

Hvordan ansatte forstår begrepet tverrfaglig samarbeid, er det tredje forskningsspørsmålet i studien. Det ser ut til å være en utfordring at ansattes forforståelse om hva tverrfaglig samarbeid i praksis innebærer, til tider ser ut til å være svært ulikt. Dette kan for eksempel vise seg dersom en kollega betegner samarbeidet som vellykket når vedkommende deltar i drøftingen av en sak, mens forventningen kanskje omhandlet å delta i den praktiske gjennomføringen. I den forbindelse, er det en balansegang mellom å våge og la seg utfordre på egen kompetanse og tjenestetilbud, samtidig som man bør stoppe opp å reflektere over om ens bidrag har betydning for måloppnåelse.

Relasjon til samarbeidspartneren vektlegges som betydningsfullt. Dersom man ikke kjenner hverandre kan det bidra til å skape fordommer om hverandre. Man kan si at man må gjøre seg erfaringer sammen, i et samarbeid, for å bli kjent med hverandre. Samtidig kan man si at man må bli kjent i andre sammenhenger før man kan inngå i et samarbeid. En bevissthet rundt denne gjensidigheten kan åpne opp for begrensningen det kan være å kun benytte seg av personer man kjenner, når man skal inngå i et tverrfaglig samarbeid.

Det fjerde og siste forskningsspørsmålet spør om *hva ansatte sier om betydningen av en felles fagforståelse, og om denne har påvirkning for ansattes faglige identitet*. En felles fagforståelse kan gjøre at man våger å ha en mer helhetlig tilnærming til arbeidet rundt enkeltmennesket. Jeg opplever at en felles fagforståelse har betydning for ansattes faglige identitet. Det har betydning i den grad at det stilles spørsmål rundt hvorvidt man skal ha én faglig- og én tverrfaglig identitet. En måte å besvare dette spørsmålet, er å ha en bevissthet om at identitet kan forstås som å foreta utvalg i historien om deg selv, men at dette er situasjonsbetinget. Altså, at når man representerer Familiens hus som tverrfaglig organisasjon, kan man foreta utvalg i identiteten som dreier seg om den felles fagforståelsen, mens når man representerer den enkelte fagenhet, foretar man utvalg knyttet til den fagspesifikke kunnskapen.

Jeg avsluttet kapittel 4 med en refleksjon rundt betydningen av at de ulike delene i organisasjonen er tydelige og trygge, slik at man beholder sin fagidentitet og ikke blir ”grenseløse”. Ved oppstart av Familiens hus som organisasjon, var det et stort fokus knyttet til de enkelte fagenhetene. Jeg opplevde at ansattes behov for å verne om egen fagenhet, var stort. Etter å ha foretatt denne studien, framstår det for meg at de ansatte er relativt trygge når de skal se helheten, og representere denne utad. Et felles fundament synes viktig for to av tre informanter. Samtidig opplever jeg tydelige utfordringer, i form av blant annet uklare grenseoppganger for samarbeidets innhold, som det er av betydning at det knyttes bevissthet rundt og at dette kommuniseres i organisasjonen. Systemteorien kan således være til hjelp.

Parallelt som at et felles fundament grunnis som viktig for helheten, vektlegges nå betydningen av tydeliggjøring av fagenhetenes egenart. Klare grenseoppganger mellom enhetene synes svært viktig ”for å kunne være god på eget fag inn i tverrfaget”, som en informant beskriver. Betydningen av delenes forhold til helheten synliggjøres på denne måten.

Samlet sett vurderer jeg at det har vært en dreining fra et fokus på delenes betydning, mot et hovedfokus på helheten. Et fokus på helheten synliggjøres blant annet ved en informants beskrivelser av føringen fra ledelsen om at ”tverrfag går foran fag”. Nå opplever jeg imidlertid at informantene igjen beskriver et fokus på de fagspesifikke delene, men denne gangen noe mer nyansert. Jeg opplever ikke behovet for å verne om egen fagenhet som like fremtredende. Delene står nå mer tydelig i relasjon til helheten. Som oppgavens tittel indikerer, kan denne dreiningen beskrives som en vandring fra del til helhet og tilbake igjen.

Referanser:

- Anderson, Harlene (2003): *Samtale, språk og terapi*. København: Hans Reitzels forlag.
- Bang, Henning (1988): *Organisasjonskultur*. 2.utg. Oslo: Tano.
- Bateson, Gregory (1972): *Steps to an ecology of mind*. The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Binde, Ragna (2005): *Hva fremmer, hva hemmer tverrfaglig samarbeid?* Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Eide, Hilde og Tom Eide (2007): *Kommunikasjon i relasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Familiens hus´ dokument (2008): *Familiens hus*. Askim kommune.
- Glavin, Kari og Bodil Erdal (2000): *Tverrfaglig samarbeid i praksis. Til beste for barn og unge i Kommune-Norge*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Hårtveit, Håkon og Per Jensen (2004): *Familien – pluss en*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2004): *Hvorfor er samarbeid så vanskelig?* I: P. Repstad (red.): *Dugnadsånd og forsvarsverker*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget, s. 75- 112.
- Jensen, Per (2001): *Ansikt til ansikt*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Knudsen, Harald (2004): *Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser*. I: P. Repstad (red.): *Dugnadsånd og forsvarsverker*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget, s. 19- 70.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Langdridge, Darren (2006): *Psykologisk forskningsmetode*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Larsen, Erik (1994): *Flerfaglig, tverrfaglig og fellesfaglig samarbeid i og med barnevernet*. Norges barnevern nr. 1
- Lundby, Geir (1998): *Historier og terapi. Om narrativer, konstruksjonisme og nyskriving av historier*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Malterud, Kirsti (2003): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nielsen, Jens Carl Ry og Pål Repstad (2004): *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen*. I: P. Repstad (red.): *Dugnadsånd og forsvarsverker*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget, s. 234- 252.
- Olsen, Leif Oscar (2004): *Juridiske rammer for tverretattlig samarbeid*. I: P. Repstad (red.): *Dugnadsånd og forsvarsverker*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget, s. 147- 186.

- Sirnes, Tore (2009): *Ledelse av tverrprofesjonell virksomhet*. I: E. Willumsen (red.): *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 116- 128.
- Thagaard, Tove (2002): *Systematikk og innlevelse*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thyrhaug, Anette Moltu (2009): *Familiens hus- nasjonal kartleggingsundersøkelse 2008*. Tromsø: RBUP Nord.
- Ulleberg, Inger (2004): *Kommunikasjon og veiledning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Universitetet i Tromsø (2008): *Familiens hus. Et tverrfaglig lavterskeltilbud*.
- Watzlawick, Paul. et al (1980): *Forandring. Prinsipper for hvordan problemer oppstår og hvordan de løses*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag A/S.
- Watzlawick, Paul et al (1967): *Pragmatics of Human Communication*. New York.London: Norton & Company.
- Willumsen, Elisabeth (2009): *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Zahl-Olsen, Rune (2009): *Forandring fryder? Utfordring, utvikling og muligheter*. Oslo: Diakonhjemmet høyskole.
- Ølgaard, Bent (2004): *Kommunikasjon og økomentale systemer*. 3.utg. København: Akademisk forlag.

Appendiks

Vedlegg 1 – Interessebrev til alle ansatte i Familiens hus

Sondering av interesse vedrørende masterprosjekt.

Som de fleste av dere vet, er jeg ved siden av arbeidet i barneverntjenesten, mastergradstudent ved Diakonhjemmet høyskole i Oslo. Jeg skal bruke de neste to årene på å tilegne meg kunnskap om forskningsmetoder, og på å skrive en masteroppgave i Familieterapi og systemisk praksis. Dette arbeidet har jeg så vidt startet på. De fleste av dere har jo også hørt, jfr. personalmøtet i oktober, at jeg har valgt emne fra Familiens hus. I dette brevet ønsker jeg å fortelle litt mer om emnet mitt da jeg er avhengig av hjelp fra noen av dere, for å få materiale å arbeide videre med i oppgaven min.

Bakgrunnen for temavalg: For meg er det viktig å ha nysgjerrighet for tema og problemstillingen, i kontrast til å velge en problemstilling som skal bekrefte eller avkrefte en hypotese. Utover min nysgjerrighet, ønsker jeg å skrive en oppgave med fokus på et aktuelt tema, noe er jo tross alt mer aktuelt enn andre ting. Jeg ønsker dessuten å skrive om noe som oppleves nyttig i min arbeidshverdag, og jeg har et ønske om å ha fokus på systemisk praksis. Etter å ha summert opp overnevnte, vurderte jeg det dit hen at for meg er Familiens hus en naturlig arena å ”forske på”. Vår virksomhet er nytenkende og svært aktuell, jfr. føringer fra departementet om tverrfaglig arbeid og det vil kanskje bidra til å skape noen nye tanker omkring arbeidet vi gjør. Ok, så hva lurer jeg egentlig på?

Jeg har ofte stilt meg spørsmål omkring prosessen i arbeidet i Familiens hus og hvilke endringer det faktisk innebærer for de vi jobber med, klientene/brukerne/pasientene eller hvilke betegnelse vi nå opererer med. Dette har jeg hørt flere av dere også har lurt på. Når det er sagt, lyder min problemstilling som følger, den er som sagt kun foreløpig: ***Hvordan vurderer ansatte i Familiens hus sine forutsetninger for å gi brukerne bedre hjelp, ved en systemisk tilnærming?*** Jeg vil blant annet se nærmere på Familiens hus´ hovedfokus og ambisjon, den enkeltes faglig utvikling og identitet, og virksomhetens kompetanseheving. For å kunne gjøre dette er jeg, som sagt, avhengig av noen av dere som kan reflektere sammen med meg rundt dette temaet, oppgavens informanter.

Litt om kvalitativ forskning: Når man velger en kvalitativ tilnæringsmåte, innebærer dette at man tar utgangspunkt i noen få stemmer som kanskje kan skape nye spørsmål å arbeide videre med på et senere tidspunkt. Det er altså ikke et stort statistisk materiale som skal belyse en sannhet, som skal gi noen ”fasitsvar.” Det er i så måte ingen kriterier for hvem som kan delta, du skal ikke ta stilling til om du representerer majoriteten ifht dine tanker og vurderinger. Jeg vil i mine ”funn”, derfor måtte skrive noe sånt som: ”Dersom dette var representativt, så ville man kanskje kunne si...”

Kriterier: Uavhengig av overnevnte, har jeg allikevel noen få kriterier for mitt utvalg:

- Det viktigste: At du har interesse for temaet og har lyst til å delta!
- Informanter fra ulike faggrupper. Ikke for å i utgangspunktet sammenlikne, men fordi jeg ønsker å fokusere på helhet framfor del. Du skal allikevel ikke ta stilling til om du tror en av dine kollegaer fra din faggruppe er interessert. Utvalget foretar jeg til slutt når jeg ser hvor mange som evt. melder seg.
- Informanter som har vært ansatt en stund og som derfor har rukket å gjøre seg erfaringer over tid. Jeg vil ikke utdype hva jeg legger i tid, av hensyn til konfidensialitet og taushetsplikt.

Konfidensialitet/anonymitet: Dette er et spesielt viktig tema for meg, i og med at det er kjent hvilken virksomhet jeg forsker på, og at jeg selv er en del av miljøet her. Kravet til konfidensialitet er stort og dette vil jeg snakke nærmere om, med dere som er interessert i å delta. Når det er sagt, henstiller jeg derfor dere til, i første omgang, kun å snakke med dere selv og meg om interessen for muligens å delta.

Tidsperspektiv: Jeg har et ønske om å i alle fall starte intervjurunden før jul.

- **Har dere spørsmål, ta kontakt med meg!**
- **Er dere usikre om dere vil delta, ta kontakt med meg!**
- **Tror dere at dere vil delta, ta kontakt med meg!**

Det er en uforpliktende prat, og dere kan når som helst trekke dere!

Kontakt meg enten på mail, eller ring meg: 41 53 12 47 (jobb)/ 41 24 01 18 (privat).

Med vennlig hilsen

Hanne Hopperstad Jørgensen

Vedlegg 2 – Informasjonsbrev til ansatte som meldte sin interesse som mulige informanter

Informasjonsbrev om masterprosjekt i Familieterapi og systemisk praksis

Du har meldt din interesse for muligens å delta som informant i mitt masterprosjekt som omhandler Familiens hus.

Intervjuet

Jeg har valgt kvalitativ metode til undersøkelsen, et semi- strukturert intervju, dvs. et intervju med delvis åpne spørsmål som får preg av en samtale. Jeg er opptatt av å få tak i din subjektive opplevelse, hvilket innebærer at det ikke finnes ”riktige” eller ”gale” svar. Intervjuet vil vare ca én time på et egnet sted for deg. Jeg vil ta opp intervjuet ved bruk av lydbånd, som senere vil bli transkribert og analysert.

Konfidensialitet/ taushetsplikt

Jeg som intervjuer og gjennomfører av prosjektet, samt veileder, er pålagt taushetsplikt i tråd med gjeldende lovverk, og informasjon dere gir i intervjuet vil ikke bli gitt videre til andre. Jeg vil imidlertid få hjelp med transkriberingen av en i min omgangskrets som ikke kjenner til mine informanter. Informasjon fra intervjuene vil bli forsvarlig oppbevart og vil ikke kunne knyttes til konkrete navn. I henhold til Datatilsynets regler vil all informasjon som er samlet, bli slettet etter prosjektets avslutning.

Miljøet som forskes på er relativt lite og miljøet er kjent for leseren av oppgaven, i og med at jeg forsker på egen arbeidsplass. Masteroppgaven vil være tilgjengelig også for utenforstående, og konfidensialitet i dette prosjektet er derfor en større utfordring for meg enn dersom jeg hadde forsket på en arbeidsplass som kunne anonymiseres.

Min rolle

Jeg har valgt å foreta undersøkelsen på min egen arbeidsplass hvor jeg til daglig er en aktiv deltager i miljøet på lik linje som alle mine informanter. Dette opplever jeg at gir noen ekstra muligheter, men også begrensninger. Jeg har god kjennskap til miljøet som studeres og har kjennskap til mine informanter. Samtidig skal jeg fortsette å være en kollega også etter at

undersøkelsen er avsluttet, med utdypende kjennskap til deres tanker og vurderinger. Det er nødvendig at du som informant tenker nøye igjennom hva dette innebærer for deg før du samtykker i å delta. Det er viktig for undersøkelsen at du føler deg fri til å uttrykke dine opplevelser og vurderinger og at du er trygg på at jeg ivaretar denne kunnskapen om deg på en konfidensiell og respektfull måte.

Jeg er tildelt veileder til arbeidet med masteroppgaven, med formelt prosjektansvar. Han heter Hans Christian Michaelsen og er ansatt ved Diakonhjemmets høyskole.

Deltagelse i undersøkelsen er avhengig av skriftlig informert samtykke fra den enkelte informant. Du kan når som helst trekke deg fra din deltagelse uten å begrunne ditt valg. Det materialet som da skulle foreligge vil da bli slettet umiddelbart.

Dersom du ønsker å delta, signer vedlagte samtykke- skjema og returner til meg så raskt som mulig, innen 7. desember. Jeg vil så kontakte deg for å lage avtale om intervjutidspunkt.

Sarpsborg 29. november 2009

Hanne Hopperstad Jørgensen

Vedlegg 3 - Samtykkeerklæring

Masteroppgave i familierapi og systemisk praksis Diakonhjemmet høyskole

SAMTYKKEERKLÆRING

Student: Hanne Hopperstad Jørgensen

Veileder: Hans Christian Michaelsen

Jeg har lest vedlagte introduksjonsbrev om masterprosjektet, datert 29.november 2009, og samtykker med dette å delta som informant.

Det kan brukes anonymiserte sitater fra intervjuet i masteroppgaven.

Jeg kan når som helst trekke tilbake samtykke uten nærmere begrunnelse. Materialet som eventuelt foreligger slettes da umiddelbart.

Dato: _____

Signatur: _____

Vedlegg 4 – Intervjuguide

Intervjuguide

I) Innledning

- a) Intervjuets oppbygging
- b) Informasjon om et semi- strukturert intervju
- c) Problemstilling og info om mulige endringer
- d) Evt. spørsmål fra informantene

II) Intervjuet

Innledende spørsmål:

- 1) Hvor lenge har du vært ansatt i Familiens hus?
- 2) Hvis du ble ansatt etter at FH ble organisert, hva fikk deg til å søke jobb her?

Om indre strukturer og deg som ansatt:

1) Hovedfokuset til FH er:

- Gi brukeren et bedre koordinert og mer helhetlig tilbud.
- Legge til rette slik at brukerne mestrer å jobbe på eget liv.

a) Hva betyr/ innebærer dette for deg?

2) FHs ambisjon: Å utvikle en tverrfaglig organisasjon. (Se eget ark)

- ###### **a) Hva legger du i de ulike punktene? Benytter du deg av de i hverdagen? (Snakke om punktene, tanker rundt spes. det praktiske: Soneteam, felles inntaksskjema, personalmøter, undervisning, med mer.**

3) Når man går fra den "tradisjonelle" organiseringen, til FH... -implisitt i dette ligger det en forventning og et behov for faglig utvikling hos den enkelte ansatt:

- a) Uavhengig av nytteverdien for deg, hva tenker du ledelsen har gjort for å legge til rette for faglig utvikling ifht FHs hovedfokus?**
- b) Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag i praksis?**
- c) Hva legger du i begrepet faglig identitet?**

d) Har denne endret seg etter at FH ble organisert? Hvis ja, på hvilken måte?

4) Hvordan synes du at endringene totalt sett, og så langt, har påvirket deg som hjelper/profesjonell i systemet FH?

5) *Flere kompetansehevings- tiltak er gjennomført i FH, bl.a. veiledning og felles begrepsordliste. Et annet konkret kompetansehevings- tiltak er et to dagers kurs med Tom Barth, hvor også "del II" er planlagt gjennomført:*

a) Hvordan opplevde du kurset?

b) Hvordan, hvis om, har du hatt nytte av metoden han underviste i?

Brukerperspektivet:

(Innledningsvis vil jeg sammenfatte noen av hovedpunktene av det informanten har sagt over: Syn på FH ambisjon og hovedfokus, fagidentitet, kompetanseheving og faglig utvikling.)

Når du nå tenker på de endringene som er gjennomført, både ifht struktur og ifht deg profesjonelt:

1) Hvordan tror du brukerne opplever den hjelpen de får fra FH som helhet?

2) Hvordan tror du brukerne opplever deg som hjelper med tanke på prosessen FH har vært og er i?

3) Hvordan tror du samarbeidspartnerne opplever FH med tanke på hjelpen brukerne får?

4) Hva anser du er FHs største utfordring(er), ifht hjelpen brukerne får/ evt. ikke får?

5) Hva anser du er FHs største styrke(r), ifht hjelpen brukerne får?

III) Avslutning (3 spm og jeg vil be deg begrunne svarene dine)

a) Hvordan opplevde du intervjuet?

b) Vekket noen av spørsmålene din interesse spesielt, og/eller opplevde du noen av spørsmålene som overflødige?

c) Er det noe du kunne tenke deg at var viktig å bli spurt om, som manglet i intervjuet?

Vedlegg 5 – Utdrag fra transkripsjon av samtale med en informant.

b) Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag i praksis?

E: Den har jo blitt endret på den måten at vi kjenner bedre til hverandre, ehm vi vet mer om hverandre, vi får ikke bare bestillinger på hva slags jobb andre tenker vi skal gjøre, som irriterte oss forferdelig noen ganger før. Vi tenkte; hva i all verden er dette her for noe? Hvorfor i all verden skal vi det, vi kjenner ikke personene? Skal vi ikke snakke sammen om hva som er viktig og hva vi tror er riktig tiltak fra vår tjeneste? Det tror jeg ikke vi får noe særlig av nå lengre. Nå tror jeg at folk tar kontakt, og så ehm... her har vi en sånn og sånn utfordring. Kan dere gjøre noe med det? Og det, hvertfall sånn som jeg opplever det, så opplever jeg at det er en mye bedre tilnæringsmåte. Nå kan det komme som lavterskel, eller det kan komme som en annen type tilnærming.

H: Flott. Det er jo noe veldig konkret.

E: Veldig. For det må jeg si at det var vi ofte frustrert på! Vi synes det var respektløst, rett og slett.

H: Akkurat.

E: Hvem er de da, som tror de kan bestemme over oss? Hva vi kan tilby? (ler) Så det skapte masse, husker jeg. Men det hører jeg ikke lenger.

H: Så bra. Er det noe annet?

E: Ehm, nå har jeg nesten glemt spørsmålet ditt jeg.

H: Praktiske endringer for deg.

E: Praktiske endringer... jeg tror at folk ringer mye mer nå. Ehm, å spør og snakker sammen.

H: Mm. Selve jobben du gjør ut mot brukerne... er den den samme?

E: Den jeg gjør?

H: Ja?

E: (Stillehet- tenker) Ehm, jeg vet ikke om min situasjon er så veldig endret. Jeg har egentlig alltid brukt de folkene jeg har kjent, når det har vært... som jeg har visst om, som jeg har sett behovet for.

H: Mm.

E: Jeg har vel... jeg tror jeg har det i meg at jeg trekker inn andre faggrupper så sant jeg ser det er behov for det. Så jeg har jo vært på flere hjemmebesøk med andre faggrupper, jeg. Både før og etter omorganiseringen, som jeg har tatt med meg, som jeg har sett behov for.

H: Ja.

E: Ehm... mm.... ja. Så synes jeg vel kanskje sånn liten bi-greie sånn ut ifra hva vi har jobbet med sånn i det siste, sånn som han Tom Barth, sånn som han snakker, tenkte jeg: Mm, det er kanskje lov å jobbe sånn som jeg jobber, sånn som jeg har lurt meg til litt før.

H: Ja.

E: Å prøve og snakke med brukerne, bruke litt tid på det å få dem til å finne deres egne ressurser, jobbe med å få dem til å ta ansvar, øh, se hvor de har sine egne ressurser, muligheter for å... og det ligger jo i vår grunnutdanning, men det har liksom hele tiden vært med.. ehm, det har vært så mye tidsgreier, ikke sant... også har det rundt ikke bestandig fått så mye fokus!

H: Ikke sant.

E: Eh, og det synes jeg alltid har vært frustrerende, at jeg ikke har fått lov til det. Jeg synes det har blitt mer og mer viktig, at folk finner ut av hvor de selv kan bidra, hvor de har ressursene sine hen og at de setter sine egne mål. Ar de har mål og at vi hjelper dem å nå de målene. Enda mer konkret, å bruke litt mer tid på det! Og det synes jeg er veldig deilig. Å det tenker

jeg, det må folk utenifra faktisk komme å fortelle oss. Det ligger ikke i organisasjonen. Det ligger ikke i kulturen... med det tidspresset som er på hele teamet. Med mer, så det er å... det bør ikke være så mye tid, bare det at man beveger seg litt utenfor må-oppgaven liksom!

H: Mm.

E: At man ser på... hvordan henger ting sammen, littegrann. Det gjør det jo mye mer spennende, mye mer nyttig for brukeren.

H: Absolutt.

E: Og det synes jeg er deilig.

H: Mm. Det forstår jeg.

*c) Jeg tenker det here begrepet faglig identitet, det er noe som har blitt snakket mye om; vern om faglig identitet, vår faglige identitet... -det var en periode snakket mye om allmenpraktiker-rollen... **Hva legger du i begrepet faglig identitet?***

E: Da tenker jeg at hver enkelt faggruppe, fagperson må være trygg på sin rolle før man kan gå inn i et samarbeid med andre fagpersoner.

H: Ja.

E: Ehm, en må ha en trygghet i det for å kunne viske ut grensene sine i samarbeid med andre.

H: Mm. Hva tenker du da, det er litt på siden, men når man kommer ny... sånn som det har vært, da med sonegrupper og så kommer man ny og så er man kanskje den eneste representanten for sin faggruppe?

E: I soneteamene er man jo det. Men jeg tenker at da er det viktig at man i faggruppene, i fagmiljøene ivaretar den biten.

H: Ja.

E: Slik at man føler seg sterk nok til å gå ut med andre fagpersoner.

H: Mm.

E: Derfor er det viktig at man ivaretar fagmiljøene. At man ikke splitter opp dem. For det tror jeg er farlig.

H: Så faglig identitet for deg, sånn jeg hører deg i hvert fall, det handler om det som skjer i deres faggruppe, og som også...

E: Jeg tenker at, også... som, jeg som min fag.. jeg som fagperson, eh, den må jeg få et sted hvor jeg kan, hvor den kan få vokse og utvikle seg, og det er i samarbeid, i samvær med andre fagpersoner som tenker i de samme, ehm, faglige termene da, for å utvikle den og styrke den identiteten. Ehm, og så kan jeg selvfølgelig også parallelt utvikle den i samarbeid med andre faggrupper... -men jeg må jo ha en trygghet, ehm, i min egen faglige identitet eller ståsted før jeg tør å fronte det og utfordre det i forhold til andre fagmiljøer. Hvis ikke så blir det farlig. Det tror jeg skal veldig mye til at man blir sterk, tør å vokse... sammen med andre.

H: Mm.

E: Man må få lov til å vokse og bli trygg et sted liksom for å få skikkelig rotfeste!