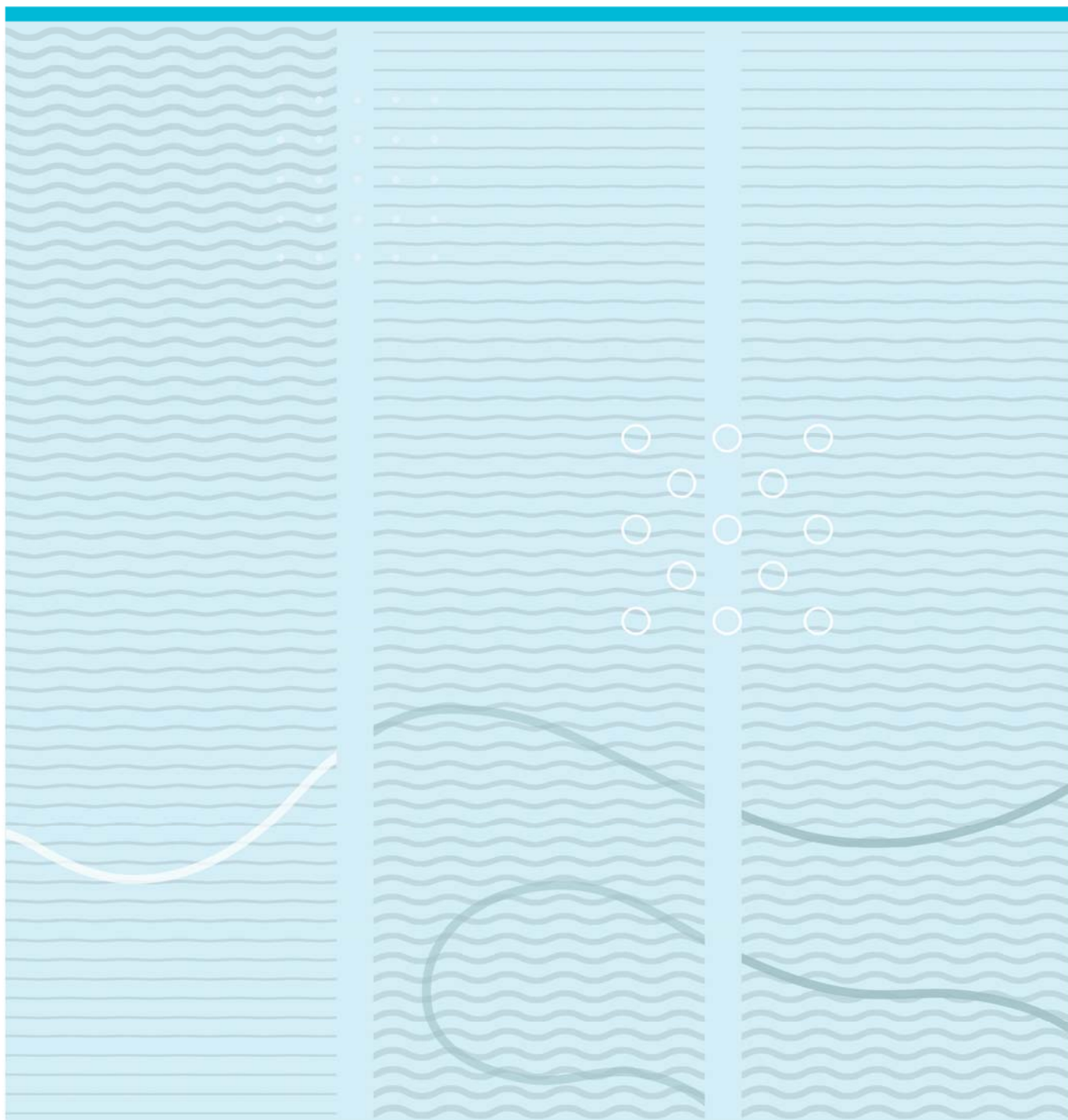


Mariann Mustvedt og Aisha Gembe

«Vi driver liksom vår egen lille greie»

Hva kan forklare at nye og nyttige lavterskeltilbud for barn og unge ikke blir nyttiggjort?



Høgskolen i Sørøst-Norge
Fakultet for helse og sosialfag
Institutt for sosialfag
Postboks 235
3603-Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2016 Mariann Mustvedt og Aisha Gembe

Denne avhandlingen representerer 45 studiepoeng

Sammendrag

I politisk sammenheng har innovasjonsarbeid i offentlig sektor blitt knyttet til både viktig og nyttig utøvelse av velferdstjenester. Ny tenkning er nødvendig for å imøtekomme dagens helse- og omsorgsutfordringer. Det innovative utviklingsarbeidet skjer først og fremst i den enkelte kommune og lokalmiljø. Dette fordrer organisering av tjenester, samarbeid mellom stat og kommune, samarbeid mellom ledere og ansatte, og samarbeid mellom fageksperter, brukere og pårørende. Forskning viser imidlertid at de fleste kommunene som har igangsatt samarbeidende lavterskeltiltak, ikke følger med på og kontrollerer at det planlagte samarbeidet faktisk gjennomføres på en måte som gagnar barn og unge best. Praktiserfaringer viser også at de nye og nyttige tiltakene ikke i tilstrekkelig grad blir nyttiggjort som et ledd i den kommunale driften.

Vi har ønsket å avdekke dette nærmere og gjennomførte en studie med utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hva kan forklare at nyttige lavterskeltilbud for barn og unge ikke blir nyttiggjort?* Det ble benyttet en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervju og observasjon i det tverrfaglige lavterskeltilbudet *Tidlig Inn*-teamet. Gjennom en hermeneutisk tilnærming beskrevet av Nilssen (2012) analyserte vi datamaterialet fra undersøkelsen. Funnene i studien peker på høy grad av innovasjonsprosesser internt i teamet, samt horisontalt mellom tjenestelinjene. Teamet utviklet nye og nyttig faglige forslag og delte forslagene med medarbeidere som oppsøkte veiledning. Samtidig syntes vilkårene for innovasjonsprosesser vertikalt fra toppledelsen å være mangelfulle. Teamet manglet ressurser og en leder som fulgte opp og sikret framdrift og utvikling i teamet. Teamet manglet også opparbeidede samarbeidende nettverk utenfor teamet, og således ble det lite utnyttelse av teamets kompetanse.

Ut fra funnene kunne det derfor hevdes at for å utvikle og drifte innovasjonsprosesser på tvers av profesjon, må innovasjonsarbeid forankres oppover i tjenesteorganisasjonen. Samtidig må det rettleides, formidles og fordeles nedover i tjenesteorganisasjonen. Innovasjonsarbeidet vil på den måten komme brukere og ansatte som jobber med velferdstjenester, til gode.

Elementene vi har kommet frem til, kan være til hjelp for kommuner som ønsker å etablere innovative tverrfaglige lavterskeltak. Dette gjelder spesielt de utfordringene som kan oppstå i overgangen mellom prosjektfasen og driftsfasen.

Abstract

In a political context, innovation efforts have been tied to important and useful welfare practices. New ideas are necessary to meet the challenges in today's health care. The current innovation efforts are primarily practiced in municipalities and communities. This requires organizing of services, collaboration between government and municipalities, collaboration between leaders and staff, and collaboration between the scientific community, service users and their dependents. However, research shows that most of the municipal collaborative low-threshold services, are not being monitored or controlled to ensure that the planned collaboration is actually executed in a way benefitting children and youth. Practical experience also shows that the new and useful measures are not being sufficiently utilized in the municipal operations.

We wanted to investigate this further and performed a study based on the following research question: *What explains why low-threshold services for children and youth are not utilized?* We used a qualitative approach with semi-structured interviews and observation in the interdisciplinary low-threshold service *Tidlig Inn*-team. Through a hermeneutic approach as described by Nilssen (2012), we analyzed the data from the study.

The findings in our study indicate a high degree of innovation efforts within the team and across the different services. The team developed new useful professional proposals and shared these with colleagues who sought counseling. At the same time it seemed to be shortcomings in the conditions for innovational processes from management level. The team lacked resources and a leader who could follow up the team and ensure progress. There was also lack of established collaborative networks outside the team, and thus reduced utilization of the team's competencies.

From the research findings it can be argued that developing and operating innovation efforts require that the practices are well established on management level in the service organization, and clearly guided and communicated top-down to the community level. In that way the innovation efforts can be more beneficial to both users and employees in welfare services.

The aspects we have identified can benefit the municipalities who wish to establish innovative interdisciplinary low-threshold services, especially through the challenges that can arise in the transition between the project phase and the operational phase in an innovative process.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	11
1.1. Bakgrunn for valg av tema.....	11
1.2. Bakgrunn for og valg av problemstilling.....	14
1.3. Avgrensning og presisering av studiet	18
1.4. Valg av teori	19
1.5. Avgrensning av oppgaven.....	21
1.6. Oppgavens oppbygging	21
2. Teoretiske perspektiver om innovasjon	23
2.1. Innovasjonens bakgrunnsforståelse	24
2.2. Innovasjon som verdiskapende begrep.....	28
2.2.1 Innovasjon i offentlig sektor	29
2.3. Kilder til innovasjon.....	32
2.3.1 Toppstyrt innovasjon	32
2.3.2 Innovasjon i kommuneadministrasjonen	33
2.3.3 Mellomledere som innovativ kraft	34
2.3.4 Profesjonsstyrt samarbeidsdrevet innovasjon	37
2.3.5. Praksisnær innovasjon	39
2.3.6. Kompleksitetsteorien.....	41
2.3.6.1 Kompleksitet som handlingsperspektiv	44
2.4. Analytisk verktøy i avhandlingen	46
3. Forskningsmetodisk tilnærming, analyse og forskningsetiske vurderinger	48
3.1. Valg av metode	48
3.1.1 Tilgang til feltet	50
3.1.2 Innhenting av data	52
3.1.3 Utarbeidelse av intervjuguide	53
3.1.4 Gjennomføring av intervju.....	58
3.1.5 Transkriberingen	58
3.1.6 Intervjuteknikk	60
3.1.7 Observasjon av et drøftingsmøte	64
3.2 Analyse og drøfting	65
3.2.1 Hermeneutisk perspektiv	65

3.2.1.1	Vår forforståelse og rolle	66
3.2.2	Dobbelhermeneutikk	67
3.2.3	Valg av metode for analyse av data.....	69
3.2.4	Et blikk til siden	70
3.3	Forskningsetiske vurderinger knyttet til undersøkelsen	71
3.3.1	Informert samtykke.....	71
3.3.2	Konfidensialitet	72
3.3.3	Konsekvens av deltakelse i studien.....	73
3.3.4	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	74
3.3.5	Kort oppsummering av metoden.....	76
4.	Tidlig Inn- fra idé til prosjekt og drift.....	78
4.1.1	Modellkommuneprosjektet	78
4.1.2	Visjon om byvekst	80
4.1.3	Tidlig Inn.....	81
4.2.	Teamets vurderinger av arbeidet i <i>Tidlig Inn</i>	86
4.2.1	«Litt sånn knoppskyting»	87
4.2.2	Kompetanse i teamet	89
4.2.3	Tverrfaglig, sammensatt og kompleks.....	91
4.2.4	Evalueringsinnad i teamet.....	97
4.2.5	Rekruttering	98
4.2.6	Spin-off effekt	99
4.2.7	Lavterskeltilbud.....	101
4.2.8	Vi driver liksom vår egen lille greie.....	106
4.3.	Å tenke smart med enkle løsninger	114
5.	Team <i>Tidlig Inn</i> i lys av innovasjonsprosess.....	115
5.1.	Input/ strukturkvalitet.....	115
5.1.1	Kompetansesammensetning	116
5.1.2	Samhandlingskompetanse	118
5.1.3	Tilførsel av ny kunnskap og kunnskapsdeling.....	120
5.1.4	Konsekvenser av å ikke utvikle kompetanse	123
5.2.	Prosesskvalitet.....	125
5.2.1	Innovasjon som prosess.....	125

5.2.2 Samarbeidsdreven innovasjon	128
5.2.3 Manglende tilknytning til ledelsen	130
5.2.4 Er <i>Tidlig Inn</i> så bra likevel?	135
5.2.5 Mangelfull dokumentasjon og evaluering av teamets arbeide	138
5.3. Resultatkvalitet	139
5.3.1 Utfall av samhandlingen	139
5.3.2 Lavterskeltilbud	142
6. Konklusjon	147
6.1. Oppsummering av studiens hovedfunn	147
6.2. Vi driver liksom vår egen lille greie	150
6.3. Studiens begrensninger	152
6.4. Nye spørsmål som har kommet frem	152
Litteraturliste	154

Forord

Vi tenker oss at vi har vært på en spennende reise sammen. Vi startet reisen våren 2015 og er fremme nå, våren 2016. Vi fant hverandre gjennom et felles engasjement for tverrfaglig, innovativt arbeid. Vi hadde begge et felles ønske om å kunne bidra til å hjelpe sårbare barn og deres familier. Dette har vært målet for reisen vår. Vi føler at denne reisen har gitt oss muligheten til se ulike faktorer som kan bidra til et koordinert tverrfaglig samarbeid av forebyggende art, og som videre kan føre til at det gode liv kan bli lettere tilgjengelig for alle mennesker i samfunnet.

Vi har truffet mange mennesker som har hjulpet oss på vår vei. Vi vil takke våre informanter. Dere har unike erfaringer. Takk for at dere ville dele med oss! En takk rettes også til Mona Pettersen og Christine Berge i Holmestrand kommune for at vi fikk innsyn i deres prosess.

Vi vil takke vår veileder, Hans A. Hauge, som gjennom hele prosjektperioden har hjulpet oss til å ta tak i de rette mulighetene. Takk også til studieleder Hilde L. Damsgaard for et inspirerende studieprogram i «Master i flerkulturelt forebyggende arbeid med barn og unge».

Ikke minst vil vi takke våre familier. Arne og Knut Arne, dere har trådt til og gjort det umulige mulig. Samtidig vil vi takke alle andre som har bidratt til diskusjoner og innspill, ingen nevnt, ingen glemt.

Porsgrunn, mai 2016

Mariann og Aisha

1. Innledning

I dette kapittelet har vi innledet vårt studie med en kort presentasjon av bakgrunn for valg av tema og temaets aktualitet. Vi har gjort rede for problemstillingen og avgrensinger vi har foretatt i forhold til vårt arbeide. Vi har også belyst hvordan vi har innhentet vårt empiriske datamateriale. Til slutt har vi begrunnet valg av teori og en kort presentasjon av oppgaven.

Det er utstrakt enighet om at innovasjon i tjenester er nødvendig for å ivareta behovene i samfunnet. Endrings- og utviklingsarbeid i kommunale virksomheter har lange tradisjoner. Kommunesektorens organisasjon (KS) har operasjonalisert innovasjon til å omhandle både utvikling av gode idéer og forme idéene til nyttige prosjekter som gir utslag i en bedret praksis (Kommunesektorens organisasjon, 2015). På den måten blir innovasjonsprosessen preget av en rød tråd i gjennomføringen. Tiltakene som blir iverksatt, kan både være nye og nyttige for de kommunale virksomhetene. En hovedutfordring for prosjektene er overføringen til ordinær drift (Kaurstad, Bachmann, Bremnes, & Groven, 2015). Dette studiet har undersøkt hvordan nettopp nyttiggjøringen av tiltakene kan fremmes, slik at de nyttige tiltakene kan bli en del av den daglige driften i kommunene.

1.1. Bakgrunn for valg av tema

Vi er en del av et samfunn som er i endring. Endringene i samfunnet har ført til at omsorgsbehovet innenfor områdene i helse- og sosialsektoren har støtt på utfordringer. For å imøtekomme utfordringene har omstilling av tjenestetilbudet og innføring av nye metoder vært en nødvendig løsning. Kommunene som hovedansvarlig for velferdstjenestene, har blitt utfordret til å finne nye løsninger med lokal tilpasning og tilrettelegge etter behov i befolkningen. Anmodning for felles innsats ble forankret i stortingsmeldingene «*Morgendagsomsorg*» (Meld. St. 29 (2012 – 2013)), «*Samhandlingsreformen*» (Meld. St. 47 (2008 - 2009)) og «*Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet*» (Meld. St. 26 (2014 - 2015)).

Vi er opptatt av tiltak rettet mot barn, unge og deres familier. NOU rapporten «*Det du gjør, gjør det helt*» (NOU 2009:22, 2009, s. 9) presiserte at barn og unge med sammensatte problemer, hadde behov for hjelp fra flere tjenester. For å kunne tilby hjelp, måtte det utvikles et bedre samarbeid mellom tjenestene, både på statlig og kommunalt nivå. Tidlig innsats overfor utsatte barn og deres familier var et statlig satsningsområde. Samtidig skulle tiltakene legges på lavest mulig nivå. Behovet for omlegging av praksis til en ny, bedre og mer effektiv praksis, ble knyttet til innovasjon.

Innovasjon er et flertydig begrep som brukes ulikt både i politikk, forskning og praksis. Fra politisk hold blir det hevdet at velferdsutøvelsen i fremtiden vil avhenge av innovasjon. Meldingene til stortinget vektla at kommunene skulle ta i bruk samfunnsressurser for å legge til rette for nye måter å løse omsorgsoppgave på. Og i tjenesteutøvelsen ble innovasjon sett på som et nødvendig virkemiddel for å kunne bidra til å øke kvaliteten på tjenestene slik at brukere fikk et bedret tilbud. I politisk sammenheng har innovasjonsarbeid i offentlig sektor blitt knyttet til både viktig og nyttig utøvelse av velferdstjenester (Kommunal -og regionaldepartementet, 2015). «*Morgendagens omsorg*» hadde fokus både på det som skjedde «vertikalt» mellom enheter på ulike hierarkiske nivå, og på det som skjedde «horisontalt», det vil si mellom kommunens virksomhetsområder på samme hierarkiske nivå (Meld. St. 29 (2012 – 2013)).

Fra et teoretisk perspektiv har professorene Eva Sørensen & Jacob Torfing (2011b) i boken «*Samarbejdsdrevet innovation*» i den offentlige sektor, knyttet innovasjonsprosessen til ulike faser hvor alle fasene ble sett på som viktige og avgjørende for en innovasjonsprosess. Utfallet av innovasjonsprosessen var å henvise til nytteverdien og nyttiggjøringen av arbeidet. Nyttighet var knyttet til behovet for tiltaket, mens nyttiggjøringen ble knyttet til positive endringer i hverdagen for ansatte i sin yrkesutøvelse og for en bedret hverdag for brukerne. Forfatterne hevdet at enighet om hvorvidt løsningene bidro til en bedret hverdag eller effektivisering av arbeidsforholdene var nødvendig for å lykkes. Samtidig ville innovasjonsprosesser «nedenfra og opp» i tjenesteorganisasjonen ha større sjanse for å lykkes.

I følge KS er innovasjon en mulighet til å komme frem til nye og bedre løsninger for utøvelsen av praksis, og den nye praksisen skal igjen være mulig å fornyes og bedres. KS har definert innovasjon i omsorgsfeltet med tre korte og presise begrep: Nytt, nyttig, og nyttiggjort (Kommunesektorens organisasjon, 2015). Med KS sin definisjonen kan innovasjon bli forstått som menneskelige handlinger som driver endringer framover til nye samhandlingsmønstre og nye kunnskapsarenaer. I KS sin forskningsrapport «Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester til barn og unge» (Kaurstad et al., 2015) var ressurser en sentral utfordring for innovasjonsprosessen. Kommuner kunne bli flinkere til å utnytte ressurser, kapasitet og kompetanse i samhandling og koordinering av tverrfaglig samarbeid, for å fremme nødvendige endringsprosesser. I rapporten ble det også hevdet at innovasjonsprosessene i kommunene måtte kontinuerlig arbeides med for å lykkes. Med dette kan vi forstå at overgangen fra prosjektfase til driftsfase for innovative tiltak kan by på utfordringer. For tiltakene som var iverksatt, manglet nødvendige ressurser til endringsprosessene i den kommunale virksomheten. Forskningsrapporten kom med viktige bidrag til kommunene ved å utvikle et indikatorverktøy som bidro til synliggjøring av innovasjonsprosessene. Indikatorverktøyet er utviklet slik at kommunene kan evaluere prosjektenes måloppnåelse.

Tematikken vi har vært opptatt av å fremme har sin bakgrunn i praksiserfaringer. Til tross for at koordinering av tiltak rettet mot barn og unge har vært et satsningsområde, har likevel mange kommuner ikke endret sin praksis. Mange kommuner har iverksatt ulike prosjekt som kan knyttes til innovasjon. Og kommunene har hele tiden endring i sin praksisutøvelse. Praksiserfaringene har vist at det har vært lett å komme på nye og nyttige ideer. Mens når man skal vise til nyttiggjøringen av prosjektene, har man støtt på utfordringer i overgangen mellom prosjektfase og til drift. Den daglige praksisen med forankring i den kommunale virksomhet har vist seg å være årsaken til utfordringene. Ettersom det blir hevdet at ivaretagelse av fremtidens omsorgsbehov er avhengig av innovasjonsprosesser, vil forskning på nyttiggjøringen av innovative tiltak i kommunal tjeneste være sentralt. Samtidig har vi sett at den kritiske fasen i innovasjonsarbeidet, nyttiggjøringen, er et tema det har vært lite forsket på.

Som en følge av manglende henvisninger til nyttiggjøringen av prosjektene, har praksiserfaringer også vist at de nye og nyttige tiltakene forsvinner. Faren som oppstår når tiltak svinner hen, er den demotiverende effekten for ansatte. For ansattes engasjement og innsatsvilje er en viktig ressurs for kommunene for å kunne drive frem endringsprosesser. Og endringsprosessene er kommunene avhengig av både med tanke på bedre utnyttelse av ressursene, men også bedre ivaretagelse av brukeren. Dersom man skal jobbe med innovasjon, må kommunene derfor være villig til å endre sin praksis, eksempelvis støtte til lederfunksjonene i kommunene eller økonomiske tilrettelegginger.

Vi har knyttet vårt studie til innovasjonsprosesser som fører til et helhetlig, koordinert, tverrprofesjonelt samarbeid overfor barn og deres familier fordi tematikken er et satsningsområde i velferdspolitikken. Tematikken har blitt mer aktuelt de siste årene på grunn av endringer i samfunnet (Kaurstad et al., 2015; Stranden, 2006). Tverrfaglig samarbeid som metode i offentlig sektor er ikke noe nytt. Og samarbeid mellom ulike profesjoner og etater er noe som har blitt praktisert i både offentlige og private organisasjoner (Willumsen & Ødegård, 2014). Samtidig viser tidligere forskning at fokuset har vært rettet mot hvordan ulike former for samarbeidsnettverk fungerer, men lite på hvordan de utvikles. Det er også lite forskning på hvorfor samarbeidet mellom ulike profesjoner bør være en god løsning i helse og omsorgssektoren (Kaurstad et al., 2015; Willumsen, 2014; Sørensen, 2011a). Med utgangspunkt i satsningsområdet om et bedre koordinert tverrfaglig samarbeid om tidlig innsats for sårbare barn, unge og deres familier, har vi knyttet vårt studie til et kommunalt prosjekt.

1.2. Bakgrunn for og valg av problemstilling

Vi var interessert i å finne et innovativt prosjekt i utvikling, nettopp med tanke på å forstå de prosesser som slike team befant seg i. På den måten kunne vi se både etter nye og nyttige elementer som forsterket en innovativ prosess, og vi kunne se etter faktorer som underbygget nyttiggjøringen av prosjektene. Som et ledd av Drammen kommunes modell for håndtering av barn i risikozonen, hadde *Tidlig Inn*-teamet fått tildelt oppgaver om å utforme tiltak rettet mot sårbare barn og deres familier. Oppgaven var å drøfte

barns saker tverrfaglig, samt å utarbeide mål og tiltak rettet mot det enkelte barns behov.

Teamets oppgave var å veilede kollegaer som arbeidet med utsatte barn og deres familier. Kollegaer kunne melde saker inn til teamet og drøfte saken sammen med teamet. Drøftingene var rettet mot veiledning til kollegaer og utfallet av veiledningen var knyttet til forslag om tiltak rettet mot barnet eller barnets omgivelser. Med utgangspunkt i tverrfaglig innovativt arbeide ble teamets mandat utformet. Teamet skulle tilby et forebyggende lavterskeltilbud rettet mot sårbare barn, unge og deres familier som gjenspeilet nyttighetsverdien til teamet.

I tjenesteutøvelsen støtte teamet på hindringer for den innovative prosessen som var knyttet til nyttiggjøringen av teamets arbeide. Innledningsvis var vi opptatt av forutsetninger for vellykket innovasjon. Underveis ble vi slått av at innovativ praksis som både var ny og nyttig, ikke nødvendigvis ble nyttiggjort. Dette har slått oss som en ganske vanlig erfaring, og vi ble derfor interesserte i å undersøke hvorfor dette skjer. Dette var bakgrunnen for valg av vår problemstilling, som er:

Hva kan forklare at nye og nyttige lavterskeltilbud for barn og unge ikke blir nyttiggjort?

Vi tenker denne problemstillingen er spesielt interessant å undersøke fordi oppgavene som følger med i den offentlige helsesektoren innebærer komplekse utfordringer. I stortingsmeldingen «*Morgendags omsorg*», som har fokus på kommunens handlingsrom i forhold til innovasjonsarbeid, er kompleksitet formulert i to akser. Den vertikale aksene innebærer fokus rundt sammensatte mekanismer mellom forvaltningsnivåer. Og den horisontale aksene innebærer fokus på sammensatte utfordringer som foregår mellom kommunens førstelinjetjenester, brukere og lokalsamfunn (Andersen et al., 2015, s. 279; Meld. St. 29 (2012 – 2013), s. 121). Ved å anvende begrepet «mellomrommene» går stortingsmeldingen inn på det brede

vekslingsfeltet mellom spesialisthelsetjenesten, kommunale virksomhetsområder, lokalsamfunnet og familier. For å kunne gi en helhetlig omsorg må man for det første kunne orientere seg i overganger i ansvarsområdet. Som oftest må leder, mellomleder, profesjonsutøvere, brukere og pårørende samarbeide på tvers av sektorer og forvaltningsnivå (NOU 2009:22, 2009, s. 15).

For det andre er helsesektoren en sektor som har vært i kontinuerlig endring de siste tyve årene, både i form av nye helseutfordringer, men også når det kommer til ulike behandlingsformer, teknologi, lover og retningslinjer knyttet til helse og rettigheter (Meld. St. 29 (2012 – 2013); Meld. St. 47 (2008 – 2009)). Generelt sett har dagens helsebilde blant befolkningen endret seg som følge av endringer i livsstil. Samfunnet har også i den siste tiden opplevd flyktningkrise med økning i antallet innvandrere. På grunn av traumatiske opplevelser under krig og flukt kan både barn og voksne ha behov for hjelp fra flere instanser (Eide & Broch, 2010). Derfor skapes stadig nye helse- og omsorgsutfordringer som krever nye løsninger for hele helsesektoren og det øvrige samfunn (Meld. St. 29 (2012 – 2013), s. 119).

For det tredje er barn og unge en sårbar gruppe som er avhengig av omsorg fra de nære voksne familiemedlemmer (Barne - Ungdoms-og Familiedirektoratet, 2013). Små barn og unge har ikke utviklet kommunikasjonsevne og har derfor begrenset kapasitet til å formidle ønsker, interesser og behov. Barn har heller ikke evne til å forstå sammenhenger og er dermed avhengig av nære voksne personer. Denne sårbarheten kan bli forsterket dersom foreldre av ulike årsaker ikke har kompetanse til å kunne ivareta omsorgen for barnet. Slike forhold kan være psykisk belastende for barn som kan medføre en risiko for å utvikle psykisk vansker. Barna kan oppleves av de voksne som urolige barn eller som stille barn. Problemene kan være diffuse, sammensatte og utfordrende for omsorgspersonene.

For å kunne imøtekomme utfordringer er det viktig at velferdstjenester i kommunene responderer parallelt med behovene. Utøvere bør lete etter og benytte de potensielle handlingsmuligheter og løsninger som kan ligge i mellomrommene. Åpen dialog mellom samarbeidspartnere er kjernen i arbeidet. Håndtering av komplekse problemstillinger

trenger bredt tenkningsgrunnlag som inkluderer etiske spørsmål og faglige, administrative og økonomiske aspekter. Sørensen & Torfing (2011b) hevder at komplekse saker kan forstås og håndteres når alle samarbeidspartnere bidrar til bredere og bedre løsninger.

Ved starten av vårt forskningsstudie ble vi oppmerksomme på tiltaket. *Tidlig Inn*-teamet utøvde et lavterskeltilbud og hadde sitt utspring fra modellkommuneprosjektet. Modellkommuneprosjektet var et ledd i satsningen rettet mot utsatte barn og unge. Prosjektet var et nasjonalt satsningsområde for tidlig innsats med barn og unge som levde i risiko, eller barn som levde med foreldre som var psykisk syke eller hadde rusproblematikk. Hensikten med modellkommuneprosjektet var å utvikle gode og lokale arbeidsmodeller. De lokale arbeidsmodellene fremmet omstillingsprosesser «nedenfra og opp» i et partssamarbeid. Partssamarbeidet inkluderte kommunal ledelse, profesjonsutøvere og brukerne. Hensikten var å fremme ansattes engasjement i endringsprosessen i kommunen slik at brukerens behov ble på best mulig måte ivaretatt. Modellen innebar en felles oppfordring til offentlige ansatte i kommunene om nytenkning og deltakelse på alle nivåer i utøvelsen av velferdstjenester. Modellkommuneprosjektet oppfordret derfor til innovasjon i offentlig tjeneste (Stranden, 2006). Vi skal beskrive modellkommuneprosjektet nærmere i kapittel 4. Måten *Tidlig Inn* utrettet sin oppgave på var gjennom tverrfaglig og tverretattlig drøftingsarbeid rettet direkte mot sak. Med denne bakgrunnen antok vi at teamet ble etablert med intensjonen om å utvikles innovativt.

I Drammen kommune sin temaplan for helse, sosial og omsorg i perioden 2015- 2036 (Drammen-kommune, 2011), beskrev kommunen blant annet satsning på involvering av sine ansatte i nytenkning og etablering av lokale løsninger. Og forebyggende innsats i form av lavterskeltilbud var blant kommunens satsingsområder. Lavterskeltilbud kan ses på som en tjeneste som tilbyr sekundærforebyggende tiltak, der målet er å hindre at problemer vedvarer eller videreutvikles. Tiltakene i et lavterskeltilbud er rettet mot definerte grupper, som barn, unge eller deres familier. Felles for gruppene er oppfatningen om å være i risiko for eksempelvis å utvikle psykiske problemer. Samtidig

skal tjenesten være lett tilgjengelig ved at man kan be om hjelp uten henvisning og lang saksbehandling (NOU, 2009:22, 2009, s. 79).

Og nettopp innovativt lavterskeltilbud rettet mot barn og unge, var vi spesielt opptatt av fordi vi begge hadde erfaringer fra arbeide i førstelinjetjenesten. Og de erfaringene vi satt inne med, underbygget behovet for mer kunnskap om en koordinert tverrfaglig helsetjeneste. Vi var interessert i både å undersøke faktorer som kunne føre til et bedre tjenestetilbud for utsatte barn og unge. Samtidig ønsket vi å innhente kunnskap om de barrierer som kunne oppstå i endringsarbeidet i tjenesteutøvelsen.

1.3. Avgrensning og presisering av studiet

I studiet har vi belyst hvordan teamet *Tidlig Inn* har lagt til rette for forebyggende lavterskeltilbud rettet mot sårbare barn, unge og deres familier. Vi har undersøkt prosesser i og rundt teamet som kan være avgjørende i utviklingen av et tverrfaglig lavterskeltilbud. Vi har vært interessert i teamets utvikling, fra idefase, prosessfase og overgang til driftsfasen. Vi har undersøkt forhold som har påvirket til iverksettelse, hvorvidt lavterskeltilbudet har vært nyttig og hvordan oppdraget har blitt nyttiggjort. Vi har også vært interessert i forholdene rundt teamet og faktorer som har lagt til rette for etablering og opprettholdelse av teamet. På den måten har vi avdekket teamets utfordringer i forhold til nyttiggjøringen. Arbeidet i og rundt teamet har vi knyttet til en innovasjonsprosess.

Vi har begrenset avhandlingsarbeidet til samarbeidsdrevet innovasjon fordi teamet ble iverksatt i samarbeid med ulike profesjoner og med representanter med ulike ansvarsområder i det kommunale hierarkiet. Vi har lagt vekt på det mellommenneskelige og relasjonelle i den faglige drøftingen av *Tidlig Inn*. Vi har derfor ønsket å nyansere komponenter som kan være avgjørende i prosessen for utviklingen av teamet *Tidlig Inn* internt og hvordan samarbeidsnettverk er blitt utviklet eksternt for teamet. Vi har også ønsket å nyansere hvorfor teamet bør være en god løsning for tidlige tiltak rundt sårbare barn og unge i kommunen. Vår hensikt har vært å bidra til å skape forståelse for hvordan nyttige forebyggende tiltak kan tas i bruk av flere tjenesteutøvere, og samtidig nå frem

til brukerne på en hensiktsfull måte. Begrepene nytt og nyttig er vesentlig for å underbygge nyttiggjøringen av tiltaket.

Vi har vært opptatt av å forstå teamet sine beskrivelser og vurderinger av prosessene i og rundt teamet. For å få innblikk og forståelse for teamets erfaringer, har vi benyttet kvalitativ metode. Vårt empiriske datamateriale er basert på intervjuer med semistrukturert design og en observasjon. For å kunne analysere hva faktisk teamet *Tidlig Inn* gjør, har vi benyttet KS sitt indikatorverktøy for samarbeid. Indikatorverktøyet er et veiledende verktøy for evaluering av kvalitet i tjenester. *Input/ strukturkvalitet* omhandler kompetansesammensetning og samhandlingskompetanse. *Prosesskvalitet* omhandler rutiner og kommunikasjon mellom tjenester, og *resultatkvalitet* omhandler effekten av virksomheten (Kaurstad et al., 2015, s. 79).

1.4. Valg av teori

Innovasjon har en sentral rolle i vårt studie. Innovasjonstenkningen legger til rette for positive endringsprosesser i kommunene. Fra et teoretisk perspektiv har Sørensen & Torfing (2011b) hevdet at det er gjennom innovative samarbeidende handlinger nytenkning blir drevet frem i positiv retning til en ny og bedre kunnskap. Den nye kunnskapen fører til at innovasjonsmetodikk i seg selv har verdi som kunnskapsutviklingsarena. Innovasjonsprosesser understøtter en metodikk som et tverrfaglig team i utvikling kan benytte seg av som et bidrag til gode løsninger rettet mot sårbare barn og unge.

Teoretiske perspektiver om innovasjon i velferdsutøvelsen danner dermed et grunnlag for vår forståelse av innovasjon som en arbeidsmodell. Arbeidsmodellen viser til hvordan man kan lykkes i tverrfaglig samarbeid, og hvordan gode ideer i gruppe kan drives frem til en ny praksis i kommunene og til en bedret hverdag for brukerne. Innovasjonsprosessene fordrer en forståelse av menneskelige handlinger som er kjernen i utviklingen av *Tidlig Inn* som et nyttig initiativ. Det teoretiske perspektivet hjelper oss i nyanseringen av dynamikken rundt teamets relasjonelle prosesser. Prosessene foregår både mellom ledelsen i kommunen og mellom personer med ulik

profesjonsbakgrunn i teamet, medarbeidere som søker veiledning og foresatte. I tillegg vil det teoretiske perspektivet om innovasjon bidra til forståelse om rollen mellomledere med profesjonsbakgrunn har i en utvikling av god samarbeidskultur med ledelsen i kommunen.

Samarbeid og samarbeidskultur har dannet grunnlaget for vårt fokus rettet mot kompleksitet. For teorien om kompleksitet har vært sentral i vår avhandling. Vi har ønsket å sette fokus på den sosiale og mellommenneskelige faktoren når komplekse utfordringer skal bli løst i fellesskap, nettopp for å vise til nytteverdien for *Tidlig Inns* arbeide. Kompleksitetsteorien har utgangspunkt i symbolsk interaksjonisme. Dette er en teori om samspill mellom mennesker.

Kompleksitetsteorien fokuserer på menneskelig tenkning som en kontinuerlig egenskap i den hverdagslige samhandlingen mellom mennesker. Den hverdagslige samhandlingen består av både kommuniserende språksymboler og kroppslige gester. Et viktig element er verdiene som blir uttrykt i kommunikasjonen som anerkjennelse og tillitsbygging. Vi ser betydningen av tenkningsprosesser mellom individer der tenkning og idéutveksling om komplekse utfordringer foregår. En forståelse av hvordan idéer skapes og omdannes til kunnskap er sentralt når vi skal forstå nyttiggjøringen av det tverrfaglig samarbeidet. For tverrfaglighet som fenomen innebærer utfordringer når flere profesjoner og samarbeidspartnere blir involvert. I tillegg er sakene *Tidlig Inn* håndterer ulike og har sammensatte årsaker. I vårt studie vil derfor kompleksitetsteorien være et viktig bidrag og et supplement for bredere forståelse om kompleksitet og uforutsigbarhet som kan følge med i tverrprofesjonell samarbeidskontekst. Kompleksitetsteorien viser til nye og nyttige elementer i teamets arbeide, og bidrar til en forståelse for hva teamet har lyktes med.

Gjennom forskning vet vi at endringsprosesser bør ha fokus på samhandlingsmønstre, samhandlingserfaringer blant de ulike tjenesteinstanser, felles møtearenaer og felles vurderingsinstanser, flyt i kommunikasjon mellom instansene, tydelige rolleavklaringer og ansvarsfordelinger på «hvem som gjør hva, når». Samtidig pekes det på behovet for kompetanseheving og kunnskap om innovasjon. Forskingen viser også at økonomiske

ressurser og ressurser i form av spisskompetanse er sentrale elementer og avgjørende for driften av de iverksatte tiltak (Kaurstad & Bachmann, 2013).

1.5. Avgrensning av oppgaven

Begrepet innovasjon er et grenseoverskridende og generelt begrep med mangfoldige betydninger. Og innovasjon kan forstås ulikt avhengig av hvilke verdier og kontekst begrepet brukes i. I vårt studie vil innovasjon forstås som en arbeidsmodell og bli knyttet til det tverrfaglige, forebyggende lavterskeltilbudet teamet *Tidlig Inn*. Innovasjon vil bli sett på som en arbeidsmodell for å tilrettelegge for et koordinert helsetilbud rettet mot sårbare barn, unge og deres familier.

I vårt studie har vi forholdt oss til samarbeidsdrevet innovasjon. Derfor har forholdene rundt teamet som den kommunale ledelsen, ansatte som jobber med barn og unge, og de foresatte, fått en sentral rolle i vårt studie, i tillegg til arbeidet som blir utført i teamet. Samarbeid med foresatte er en viktig del av innovasjonsarbeidet. Likevel vil ikke foreldre som kilder til innovasjon tas med i et eget kapittel i teoridelen, men heller reflekteres og drøftes utfra informantenes uttalelser. Grunnen til valget er for å avgrense oppgaven, men også fordi utfordringene *Tidlig Inn* står overfor kan forstås som «ovenfra og ned» i tjenestehierarkiet, og toppledelsens innovasjonsbidrag vil bli vektlagt. *Tidlig Inn* har ikke et samarbeid med spesialisttjenester og derfor er ikke samarbeid med spesialisttjenestene tema i denne avhandlingen.

1.6. Oppgavens oppbygging

Denne oppgavens mål er å fremskaffe ny innsikt i hvorfor nye og nyttige tiltak ikke blir nyttiggjort i kommunalt innovasjonsarbeid.

Kapittel 1 inneholder en innledning med bakgrunn for valg av tema innovasjon i offentlig tjeneste og vårt fokus rettet mot innovativt tverrfaglig forebyggende arbeid rettet mot barn, unge og deres familier. Problemstillingen presenteres og vi har knyttet temaet vårt til relevant teori.

Kapittel 2 tar for seg ulike sider ved innovasjon innen velferdstjenesteutøvelse i offentlig sammenheng. For å nyansere bildet av innovasjon i offentlig velferdstjenester, skal vi se ulike kilder til innovasjon som er relevant for oppgaven.

Kapittel 3 omhandler valg av metode. Vi har beskrevet vårt studies tilpasning til kvalitativ metode og vektlagt studieprosessen. Vi har også knyttet vårt arbeide til forskningsetiske krav og forskningsetikk.

Kapittel 4 har vi delt inn i to deler. Den første delen omhandler informantenes beskrivelser av sitt arbeide i teamet. Den andre delen omhandler informantenes vurderinger av arbeidet i teamet. Vi har i begge fremstillingene lagt vekt på hovedfunnene i vår undersøkelse som retter seg mot problemstillingen i studiet.

I kapittel 5 har vi drøftet våre hovedfunn og sett hovedfunnene i studiet i sammenheng med aktuell teori og forskning. Vi har lagt vekt på begrepene input/ strukturkvalitet, prosesskvalitet og resultatkvalitet.

I kapittel 6 oppsummerer vi studiets hovedfunn. Vi gir også en redegjørelse for nye spørsmål som har kommet frem og begrensninger vårt studie har gitt.

2. Teoretiske perspektiver om innovasjon

I denne delen skal vi se nærmere på begrepet innovasjon og ulike måter innovasjonsbegrepet kan bli forstått i henhold til vår problemstilling: *«hva kan forklare at nye og nyttige lavterskeltilbud for barn og unge ikke blir nyttiggjort»*. Vi vil gjøre rede for begrepet innovasjon fra ulike vinkler, både fra politisk hold, fra teoretisk ståsted og fra forskningens side. Vi mener fremstillingen kan gi en forståelse for hvordan forebyggende tverrfaglig samarbeid rettet mot barn og unge kan preges av innovasjon. Fremstillingen skal bidra til en forståelse for hvordan man kan utvikle nye og nyttige tiltak rettet mot barn og unge, samt hvorfor tiltak kan støte på utfordringer i forhold til nyttiggjøringen.

Vi har først tatt utgangspunkt i den politiske forståelsen av innovasjon gjennom stortingsmeldinger og andre nasjonale føringer. Deretter har vi beskrevet hvordan teorien omtaler innovasjon. Litteratur vi har benyttet til klargjøring av begrepet innovasjon er *«Innovasjoner i offentlig tjenesteyting – Vågal reise med behov for allierte»* av Johan Andersen, Levi Gårseth- Nesbakk og Terese Bondas (2016) og *«Sosial innovasjon- fra politikk til tjenesteutvikling»* av Elisabeth Willumsen og Atle Ødegård (2015). Når vi beskriver profesjonssamarbeidsdrevet innovasjon i offentlige sektor, har vi tatt vårt utgangspunkt i *«Samarbejdsdrevet innovation - i den offentlige sektor»* av Eva Sørensen og Jacob Torfing (2011b) samt artikkelen *«Enhancing collaborative innovation in the public sector»* av Sørensen og Torfing (2011a). Artikkelen *«Bricolage and invisible innovation in public service innovation»* av Lars Fuglsang (2013) viser til hverdagsinnovasjon som en del av innovasjonsforståelsen. *«Kompleksitetstenkning»* av Ralph Stacey (2008) har bidratt til en forståelse om læring og utvikling av kunnskap. Til slutt i denne delen av avhandlingen skal vi kort presentere innovasjon fra forskningens side. Forskningsrapporten *«Trygg oppvekst- helhetlig organisering av tjenester for barn og unge»* (Kaurstad et al., 2015) beskriver et indikatorverktøy som vi har benyttet i analysen i avhandlingen.

2.1. Innovasjonens bakgrunnsforståelse

Innovasjon er et generelt begrep som har en mangfoldig betydning. Innovasjon kan forstås ulikt avhengig av hvilke verdier og kontekst begrepet kan brukes til (Willumsen & Ødegård, 2015, s. 26). I vår oppgave som omfatter utvikling av tjenester rettet mot sårbare barn og unge, vil sosial innovasjon være naturlig å rette fokus mot. Også sosial innovasjon er et generelt grenseoverskridende begrep. Begrepet kan knyttes til nytenkning og nye samarbeidsrelasjoner som fører til nye løsninger rundt sosiale og organisatoriske aktiviteter. Sosial innovasjon kan foregå som radikale endringer eller gradvis inkrementelle endringer i en organisasjon. Vi skal først se innovasjon i lys av politiske føringer.

Det er mennesker som igangsetter sosiale innovasjonsprosesser. Noen innovative handlinger igangsettes av toppledelsen, også kalt «topp-down» eller «ovenfra og ned» innovasjon. Et eksempel på toppstyrt innovasjon kan vi se igjennom stortingsmeldingene som styrer kommunene til endringsprosesser. Innovasjon kan også foregå i hverdagspraksis og bli igangsatt av medarbeidere i forbindelse med tjenesteutøvelsen i møte med brukerne, altså «praksisnær og samarbeidsdrevet innovasjon». Det siste benevnes som «bottom-up» eller «nedenfra og opp» innovasjon (Andersen, Gårseth- Nesbakk, & Bondas, 2015; Sørensen & Torfing, 2011b). Et eksempel på «nedenfra og opp» innovasjon skal vi vise til gjennom denne avhandlingen i lys av team *Tidlig Inn*. Dersom vi skal forstå hvordan et prosjekt kan utvikles, er det viktig å ha innblikk i hvordan innovative handlinger utvikles som en del av praksisen i kommunene.

Fra politisk hold har det blitt oppfordret til innovasjon gjennom ulike stortingsmeldinger. Stortingsmeldingene har vektlagt at kommuner må iverksette endringsprosesser for å ivareta sitt ansvar rettet mot velferdstjenester. Velferdstjenester er tiltak som skal sikre gode leveforhold og utvikling i samfunnet. Målet for endringsprosessene er deltakelse, integrering og medborgerskap. Fokuset er rettet mot individualisering som vil si at tjenestene skal legges til rette etter den enkeltes ønsker, evner og behov. Tiltakene skal utarbeides i samarbeid med brukerne slik at innbyggerne kan ha mulighet for et mest mulig normalt liv, oppleve velferd og

økt livskvalitet og deltakelse i samfunnet. Vi forstår de politiske signalene som at staten anmoder kommunene til å igangsette tjenestetiltak som skal dekke de grunnleggende behovene i befolkningen. Anmodningen er rettet mot en bedre koordinert tjeneste rettet mot sårbare barn og unge. Og tiltakene som iverksettes skal være av tverrfaglig art og ha en lokal tilknytning. Velferd er en statlig styrt og finansiert ordning med oppgavefordeling mellom stat, fylke og kommune. Endringene som staten anmoder til, er underliggende et kommunalt ansvar (Meld. St. 29 (2012 – 2013); Meld. St. 47 (2008 – 2009); Meld. St. 26 (2014 - 2015)).

Endringsprosessene fordrer at ansatte med ulik faglig bakgrunn skal kunne yte tjenestene på en effektiv måte. Og profesjoner må samarbeide på tvers av etater for at tjenester kan koordineres på en systematisk måte (Meld. St. 47 (2008 - 2009)). I en politisk sammenheng blir innovasjon sett på som metode og virkemiddel for bedre å samordne velferdsutøvelsen. Således har kommunene en viktig rolle for å legge til rette for å muliggjøre gjennomføring av innovativ praksis. Sosial innovasjon er et positivt ladet begrep, ettersom innovasjon driver mennesker og samfunn framover i en positiv retning. (Kommunal -og regionaldepartementet, 2013; Meld. St. 29 (2012 – 2013)).

Fra et faglig og teoretisk perspektiv har tydeliggjøring av innovasjon blitt knyttet til ulike diskurser (Engelstad, 2005, s. 45; Sørensen & Torfing, 2011b; Willumsen & Ødegård, 2014, s. 101). Den franske filosofen Michel Foucault benytter begrepet diskurs som et sammenfatningsbegrep som knytter ideologi, fagdisiplin og språk. Foucault hevder at diskurslogikken bærer med seg en institusjonaliserende språkform som definerer et fenomen på en bestemt måte i en gitt kontekst. Målet er at fenomenet skal forstås, konstrueres, legitimeres og praktiseres etter den opprinnelige hensikten. Diskurser trer fram i kommunikasjon for å legitimere den makten som ligger i fagdisipliner (Engelstad, 2005, s. 18).

De ulike diskursene kan være avgjørende for forståelsen av praksisen i velferdsinnovasjonen. Diskursene setter fokus på hva som er det faktiske målet for

innovasjonen, hvem som gjør hva, hvilke forventninger som ligger til grunn for samhandlingen mellom de ulike partene i et innovasjonsarbeid. Og nettopp hvordan velferdsutvikling blir koblet til innovasjonshandlinger i ordinær drift, vil være avgjørende når den nye praksisen skal gjennomføres og nyttiggjøres i praksis. Samtidig kan ulike diskurser tre frem i offentlige sektor. Diskursene kan i følge Willumsen og Ødegård benevnes som logikker som viser at endringsprosesser kan henge sammen. Vi vil kort nevne de ulike logikkene styringslogikk, tilsynslogikk, evidenslogikk og profesjonslogikk (Willumsen & Ødegård, 2015).

Styringslogikken referer til styring fra toppledelse og administrasjon der tenkning rundt tjenester hovedsakelig styres utfra økonomiske rammer. Målet kan for eksempel være å bruke minst mulig økonomiske ressurser, uten nødvendigvis å ta hensyn til kvaliteten av tjenestene som ytes. For profesjonsutøvere innebærer dette krav på effektivitet i tjenesteyting og dokumentasjon som skal vise målbart resultat, noe som igjen skal rettfærdiggjøre ressursbruken.

Tilsynslogikken reflekterer over krav for rutiner og prosedyrer samt dokumentasjon og evaluering av resultat. Opptatthet av tilsyn i offentlige sektor blir sett som nødvendig, når man skal kvalitetssikre tjenester samtidig fordele ansvar av oppgavene. Vi vil komme tilbake til tilsyn- og styringslogikk i avsnittet om kommuneadministrasjon som kilde til innovasjonen.

Evidenslogikk kan knyttes til mer forskningsbaserte og objektive vurderinger som legges til grunn i for eksempel hvilke behandlingsmetoder som egner seg best til bestemte diagnoser.

I vår avhandling har vi vektlagt en nærmere beskrivelse av *profesjonslogikken*. Profesjonslogikken handler om opparbeidelse av spesifikk kompetanse som bidrar til å fortolke og forstå menneskers situasjon og hjelpebehov. Gjennom utdanning, forskning og arbeidserfaringer opparbeider profesjoner kollektive yrkeskoder som bestemmer hvordan man skal forstå sitt fag. I prosessen utvikler grupper yrkeskoder eller disiplin som gir identitet på et fagområde. Profesjonsutøvere vil da kunne kommunisere og oppfatte hverandre gjennom språk og begreper som er integrert fra profesjonsfagfeltet. I tjenesteyting kan praksis knyttes til den tillærte kunnskapen ved at den profesjonelle

fortolker og vurderer brukerens situasjon, samt former og gir den hjelpen som er behov for, basert på profesjonskunnskap (Willumsen & Ødegård, 2015, s. 109). Underbygget av budskapet fra stortingsmeldingene som vi tidligere har nevnt, kan vi derfor knytte profesjonslogikken til å forstå handlinger i utvikling av for eksempel forebyggende tiltak i kommuner. Profesjonslogikken danner dermed grunnlaget for vår forståelse av innovasjonsprosessen i vår studie.

For å kunne nyttiggjøre seg kunnskap fra enkeltindivider er autonomi eller selvstendighet avgjørende i profesjonslogikken. I og med at profesjonslogikken gjenspeiler faglig autonomi i tjenesteutøvelsen, oppfattes profesjonslogikken som positiv. Samtidig påpekte forfatterne at profesjonsautonomien ikke står helt fritt, men blir begrenset og styrt av blant annet de kommunale byråkratiske rammene, kommunens økonomiske rammer, etiske retningslinjer og lovverk og forskrifter. Grensene mellom fagspråk og styringsspråk kan dermed bli uklar og bli utfordret (Willumsen & Ødegård, 2015, s. 109). Sett fra denne logikken kan vi forstå at tiltak som igangsettes av profesjonelle utøvere, samt spredning og nyttgjøring av de kunnskapsbaserte erfaringer, er bundet. De strukturelle forholdene kan begrense endringer. Konsekvensen kan være at kreativiteten blir begrenset og rommet for nytenkning reduseres. I praksis kan dermed innovasjonsprosesser bli redusert. I verste fall kan uklarhetene føre til grenseoverskridelse mellom ulike logikker. I de ulike logikkene har man ulik oppfattelse av endringsprosesser som kan føre til både avstand og motstand fra profesjonsutøverne. Konsekvensen kan føre til at innovasjonsprosessen stopper opp.

I følge Willumsen er derfor et tillitsfullt klima med åpen dialog, respekt og interesse for hverandres fagområde, og samhandling på tvers av profesjoner og etater, vesentlig når ulike logikker møter hverandre. Det er nettopp i samspill med andre at de felles tillærte kodene eller referanserammene utvides, fordi man tilegner seg ny kunnskap fra andre fagfelt (Stacey, Oksvoll, & Johannessen, 2008, s. 30; Willumsen & Ødegård, 2015). Mulighet for innovasjon vil være tilstede, når individets verdigrunnlag gjøres tilgjengelig for andre. Integrering og utnyttelse av hverandres faglige kompetanse er ifølge Sørensen & Torfing (2011a) av stor betydning for

samarbeidende innovasjonspraksis. Samtidig vil idealer, verdier, forventninger og intensjon som ligger til grunn for innovative handlinger, være avgjørende for å få en forståelse av fenomener og praksis rundt innovasjon (Willumsen & Ødegård, 2015).

2.2. Innovasjon som verdiskapende begrep

Innovasjon i offentlig sektor har et annet verdigrunnlag enn det som ligger i privat næringsliv (Sørensen & Torfing, 2011b; Hartely, Sørensen & Torfing, 2013). Virksomheter i privat næringsliv er i stor grad styrt av produksjon av varer, marked og konkurranse der produksjonsresultater gjenspeiler effektivitet. I velferdstjenester er det de ansattes kollektive arbeidsinnsats og koordinering som avgjør effektivitet og kvalitet i produktet eller tjenesten som tilbys. Motivasjonsgrunnlaget for arbeidsinnsatsen vil dermed til en viss grad variere mellom privat og offentlig sektor.

Tradisjonelt sett blir innovasjon i offentlige sektor ofte initiert og besluttet av øverste ledere og formidlet nedover i systemet. I følge Sørensen & Torfing (2011b) har denne praksisen begrensninger fordi innovasjon ofte oppstår i hverdagspraksisen. Undersøkelser viser at medarbeidere som utøver tjenester i helse og omsorgssektoren, er kilder til innovasjon (Andersen et al., 2015; Fuglsang, 2010). Disse hverdagslige innovasjonshendelsene er ofte tilfeldige og uartikulerte, og blir ofte ikke dokumentert eller utnyttet av flere, men værende som en taus kunnskap hos den som har erfart praksisen. Tendensen kan føre til at man overser betydningen av den menneskelige hverdagslige innovasjonen, som er med til å styrke kvaliteten på tjenester til brukere. I følge Sørensen og Torfing (2011a) er det derfor nødvendig å anerkjenne at tradisjonell tenkning med beslutninger gjort «ovenfra og ned» alene, ikke vil kunne klare å løse komplekse problemer. Fokus bør snarere rettes mot profesjoner og satsing på mer kollektive samarbeidende nettverk på tvers av profesjonsfelt. Felles anerkjennelse av behovet for innovasjon i alle ledd vil være et bærekraftig virkemiddel i positiv retning.

2.2.1 Innovasjon i offentlig sektor

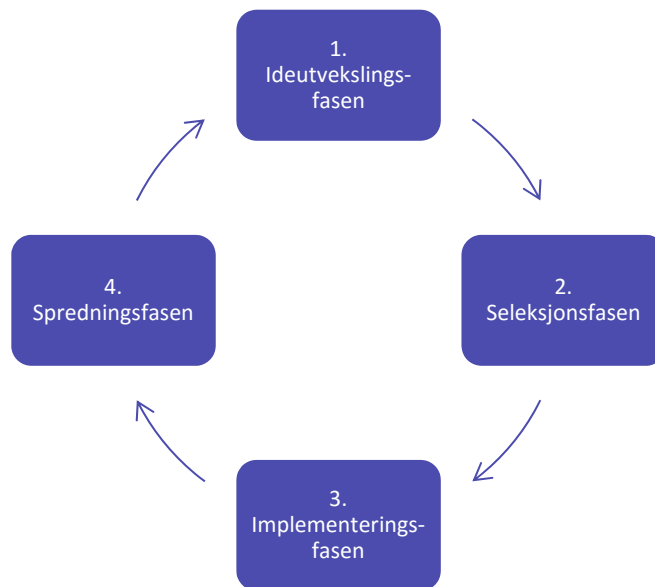
Professorene Sørensen & Torfing (2011a, s. 849) presenterer innovasjon i offentlige sektor i en bredere og mer analytisk beskrivelse. Forfatterne hevder for det første at innovasjon er en tilsiktet prosess der individer har en åpen innstilling til og en villighet til å imøtekomme uforutsigbare hendelser som kan oppstå under praksis. Gjennom aktørens bevissthet og villighet, vil den involverte aktøren identifisere tilfeldige hendelser som kan ha betydning i praksis for både tjenesteorganisasjon og gjennomføring av for eksempel omsorgsoppgaver. Endringsprosessen forutsetter at erfaring tas med videre for en felles avklaring og nyansering sammen med andre fagprofesjoner. På en slik måte blir erfaringene til muligheter for å løse det aktuelle problemet. Samtidig blir den nye kunnskapen forankret i arbeidsmetodikken. For å overføre de nye idéene til daglig drift, fordres en felles enighet om løsningene er nødvendige for brukerne av tjenesten og/eller for effektivisering av arbeidsforholdene. Innovasjonsprosesser vil dermed ha større sjanse for å lykkes ved å utvikles «nedenfra og opp» i tjenesteorganisasjonen.

For det andre hevder Sørensen & Torfing (2011a) at innovasjon er en proaktiv prosess, som oppstår når flere profesjoner med ulik kunnskap og erfaring utveksler ideer og løsninger i forkant av praksis. Gjennom felles læring utvikler de involverte parter et felles eierskap til de produserte idéene. Felles eierskap til ny kunnskap reduserer samarbeidsmotstand og ideer blir bedre når de skapes i felleskap. Innovative handlinger er ofte åpne og uforutsigbare, noe som kan kreve evne til omstilling og nytenkning. Det betyr at individer som er en del av et innovativt samspill har utviklende evner til refleksjon og løsningsorientering og dermed større forståelsesarena. Samtidig kan uforutsette krav til omstilling vekke usikkerhet og motvilje mot samarbeid, noe som igjen er til hinder for innovasjonsprosessene (Stacey et al., 2008; Sørensen & Torfing, 2011b).

For det tredje hevder Sørensen & Torfing (2011a, s. 850) at er innovasjon en sirkulær og kontinuerlig faseprosess. Innovasjonsfasene er ifølge gjensidig avhengig av hverandre, samtidig som fasene i praksis ikke alltid er kronologiske, men fremstår mer som pendlende prosesser. Den pendlende dynamikken i fasen gjør innovasjonene til

komplekse og ikke- lineære fenomener. Fasene i innovasjonsprosesser er sentrale og veiledende i framdrift av et prosjekt og når endringsarbeidsarbeid skal gjennomføres. Sørensen & Torfing har presentert de fire innovasjonsfasene slik som vist i figur 1.

Figur 1. Innovative sirkulære faser



Fase 1- ideutviklingsfasen. Fasen representerer en generering av ideer etter at man har identifisert hvilke utfordringer eller oppgaver som må løses. Samtidig blir målsettinger tydeliggjort og man avklarer også verdien rundt aktuelle tiltak. Kreative ideer skal kunne settes ut i praksis for igjen produsere en bedre praksis, endre arbeidsform eller organisatoriske rutiner til nye ordninger.

Fase 2 - seleksjonsfasen. Man tar beslutninger om hvilke ideer som er verdt å satse på. Stort sett vil man satse på de ideene som er gode og nyttige. Denne fasen fordrer derfor diskusjon og enighet om ideene. For dersom ideene er fleksible og blir anerkjent av gjeldende aktører, vil et godt valg av ide' være en fordel i senere faser.

Fase 3- implementeringsfasen. Ideene skal konkretiseres for og gjennomføres i praksis. For at kreative ideer skal kunne settes ut i praksis og nyttiggjøres til å løse bestemte utfordringer, forutsetter fasen en deling av kunnskap. Flere aktører med ulike faglige perspektiv, utveksler meninger og løser problemer. Det er under disse menneskelige

interaksjonsprosessene at det er mulig å omgjøre den innhentede kunnskap fra praksis til ny og bedre kunnskap (Levin & Trost, 1996; Stacey et al., 2008; Sørensen & Torfing, 2011a; Willumsen & Ødegård, 2015, s. 27). Innovasjon vil derfor være et bevisst forsøk på å endre nåværende tilstand for å forbedre eller hindre forverring av tilstanden i fremtiden. Kreative ideer er innovative dersom det blir satt ut i praksis og spres til andre tjenesteytere. Omstillingsprosesser og uforutsigbarhet kan skape usikkerhet ettersom de involverte parter må endre eksisterende atferd rundt problemløsninger. For å kunne håndtere usikkerhet trengs det lederskap som bygges på tillit og anerkjennelse, som igjen forsterker eierskap rundt idédugnader.

Fase 4 - spredningsfasen. Innovasjon skal kunne overføres og passe inn i en annen kontekst. Det vil si at spredning av ny praksis innebærer en satsing på at de gode idéer spres i tjenesteorganisasjonen slik at andre medarbeidere kan ha nytte av idéene. I praksis hvor utøvere møter brukere skal innovative ideer kunne tilpasses etter behov. For å kunne spre idéer understreker Sørensen & Torfing (2011a) viktigheten av å synliggjøre nyttigheten for den etablerte idéen eller tiltaket. Det betyr at de som kom på idéen bør også satse på å oppsøke og etablere kontakt med aktuelle målgrupper. Kontinuerlig kommunikasjon og inkludering gjør idéene mer tilgjengelig og kjent, samtidig vil en forsterkning av relasjoner og tillit mellom aktører redusere kontaktbarrierer.

Sørensen & Torfing (2011a) hevder at kvaliteten på resultater i innovative prosesser er ofte langsiktige, og kan ofte vurderes som beste praksis eller kreativ tenkning om neste praksis. Det betyr at konsekvensen rundt innovative tiltak ikke kan umiddelbart måles ettersom innovasjonsfenomener er foranderlige og kontekstavhengige. Kvaliteten på resultatet skal i høy grad baseres på både objektive vurderinger og fortløpende vurdering fra de involverte aktører i selve handlingsprosessen. I tillegg skal evaluering av suksess rundt innovasjonsprosessene ikke avgjøres bare av de som står bak innovasjonstankegangen eller politiske føringer. Suksess i innovasjonsprosesser bør vurderes som helhetlig og samtidig samsvare med politiske målsettinger. Man må vurdere om kvaliteten på den utøvde tjenesten fungerer etter sin hensikt og har forbedret livskvaliteten for brukerne. Innovasjonspraksis bidrar med dette til både

forbedring og effektivisering av ansattes arbeidsforhold og samtidig forenkler brukernes livskvalitet.

2.3. Kilder til innovasjon

For å kunne gi et nyansert bilde av innovasjon i offentlige velferdstjenester, vil vi belyse hvilke nivåer i den offentlige sektor som er kilder til innovasjon. Vi ønsker å vise hvordan man fra politisk og administrativt hold avgrenser meningsinnholdet i begrepet innovasjon. For en interessant mangel er nettopp nyttiggjøringen av iverksatte tiltak. Det kan virke som at man tror det er nok at nye og nyttige løsninger er gode for at tiltakene skal videreføres. Slik sett undervurderes utfordringene knyttet til å endre daglig drift, altså nyttiggjøringen. Innovasjonsforståelsen knyttet til de politiske og administrative rammene har relevans i vårt studie fordi nettopp rammene forutsetter forankring, tilrettelegging og oppfølging av innovative tiltak i kommunen. Både modellkommuneprosjektet og Drammen kommunes satsning rettet mot *Tidlig Inn* har sitt utgangspunkt i toppstyrt innovasjon.

2.3.1 Toppstyrt innovasjon

Stortingsmeldingene «*Morgendagens omsorg*» (Meld. St. 29 (2012 – 2013)) og «*Samhandlingsreformen*» (Meld. St. 47 (2008 – 2009)) definerer oppgaver og regler i samfunnet og fremmer befolkningens interesse om felles samfunnsoppgaver og ansvarsfordelinger (Giddens, 1993, s. 79; Sørensen & Torfing, 2011b). Løsningene skal skapes i fellesskap av ulike profesjoner i samarbeid med brukere, pårørende, kommuner og forskningsmiljøer. Overføringen av tiltakene til den daglige driften har tydelige føringer i retning av ledelsen i kommunene. For i de nasjonale føringene har toppledelsen i kommunen og ledere nedover i systemet en viktig rolle i alle innovasjonsfasene. I følge stortingsmeldingene skal de innovative handlingene foregå lokalt i kommunene, mens forankringen legges til den administrative toppledelsen i kommunen (Willumsen & Ødegård, 2015, s. 224). Det er politikere og rådmannen i kommunen som beslutter ulike strategier som skal sikre bedre helse- og sosialtjenester for befolkningen.

De politiske og administrative betingelsene kan være avgjørende i innovasjonsarbeid. For føringene viser helt klart at ansvaret for endringsprosessene ligger hos ledelsen i kommunen. Dermed har lederne i toppstyrt innovasjon definisjonsmakten i endringsprosessene. Samtidig viser Anthony Giddens (1993, s. 85) til utfordringer ved endringsprosesser ved å problematisere definisjonsmakten. Giddens påpeker at spørsmål om definisjonsmakt ikke nødvendigvis bare ligger i de byråkratiske styringsorganene. Formelt sett delegeres beslutningsmyndighet nedover i systemet. Tendenser til uformell makt kan også finnes lengre ned i hierarkiet og mellom relasjoner. Dette skjer for eksempel når individer fremmer sine faglige argumentasjoner gjennom forhandling. Dermed kan vi forstå at endringer som følge av innovasjon ikke kan legges til administrasjonen alene, men som en langsgående prosess gjennom hele organisasjonen. Nettopp fordi definisjonsmakten ikke alene ligger i toppledelsen, men er fordelt nedover i systemet. Vi skal gå nærmere inn på kommuneadministrasjonens ansvar i innovasjonsprosesser for å belyse forventninger som ligger til grunn i en innovasjonsprosess.

2.3.2 Innovasjon i kommuneadministrasjonen

Kommunens oppgaver er forankret i lov om kommunale helse- og omsorgstjenester (Helse- og omsorgstjenesteloven, 2011). Kommunen har en plikt ifølge loven, til å planlegge, gjennomføre og justere tiltak i samsvar med kommunens fastsatte rammer. For å kunne imøtekomme velferdsbehovene, er kommunen derfor forpliktet til å koordinere tjenestene slik at brukere får et helhetlig tjenestetilbud. Dette forutsetter at ulike fagfolk må samarbeide på tvers av etater. Samtidig forutsetter koordineringen lederskap.

Toppledere har et stort og fleksibelt handlingsrom (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420). Handlingsrommet fører til at ledere kan fremme forslag for endring og kan påvirke prioritering av tiltak som skal videreføres i daglig drift ved å eksempelvis utarbeide konkrete handlingsplaner. Politikere og ledere har med andre ord beslutningsmakt til å definere hvilke oppgaver som skal prioriteres. Lederens

bevissthet og villighet rundt innovasjon kan derfor være avgjørende for innovasjonssatsingen i kommunene.

Forslag fra toppledelsen kan imidlertid ha noen utfordringer. Avstand mellom toppledelse og ansatte eller brukere kan være stor, og lederen kan mangle nødvendig kunnskap om lokalmiljøet hvor innovasjonssatsingen skal foregå. Hvis denne formen for avstand manifesterer seg i kommunikasjonen mellom deltagerne, vil det begrense muligheten for å vurdere hva som er best for brukere, og hvilken form for satsing som er gjennomførbar. Manglende dialog mellom administrasjon og profesjonsutøvere kan med andre ord begrense satsing nedover i systemet (Andersen et al., 2015; Sørensen & Torfing, 2011b).

For å kunne løse felles helse- og sosialutfordringer i samfunnet må toppledere og faglige ledere samarbeide med aktører lenger nede i systemet. På denne måten kan gode forslag bidra til riktige beslutninger som kommer brukere til gode. Åpen dialog på tvers av forvaltningsnivå og generell kompetanseheving er sentralt for innovasjonsarbeid (Bang & Midelfart, 2010). Dessuten må kommunene samarbeide med forskningsmiljø for å styrke innovasjonsutviklingsarbeidet blant ansatte (Meld. St. 29 (2012 – 2013)). Vi kan dermed forstå at den toppstyrte innovasjonen fordrer større innsats enn kun en god idé eller et godt tiltak som fungerer. For endringsprosessene fordrer både felles interesser og verdigrunnlag, kunnskap og godt samarbeid for å lykkes. Vi skal se nærmere på ledere og mellomlederes ansvar i innovasjonsprosesser.

2.3.3 Mellomledere som innovativ kraft

I dette avsnittet skal vi se på hvordan innovasjonsprosesser utvikles gjennom felles læring og samarbeid mellom profesjonsutøvere og mellomledere og hvilken rolle innovasjonstenkingen kan ha for innovativt tverrfaglig samarbeid.

Ledere og mellomledere er en viktig drivkraft for samarbeidsdrevet innovasjon (Andersen et al., 2015, s. 58; Kaurstad et al., 2015, s. 12; Sørensen & Torfing, 2011b, s. 245). Ledere og mellomledere i offentlig sektor beskrives som ledere med inkluderende

mellommenneskelige verdier, som er grunnleggende verdier for å forstå og iverksette innovasjonspraksis. Dette omfatter både beslutningsmulighet og evnen til å kommunisere, lytte og involvere andre medarbeidere for skape bevegelse i en positiv retning i organisasjonen. Ledere av velferdstjenester har både profesjonsbakgrunn og ledelseskompetanse som er viktige kilder for innovasjon. Ledere har en bred kontaktflate fordi de er deltakere i profesjonsnettverk og andre uformelle nettverk. En leder må derfor inneha kompetanse og egenskap til nettverksbygging som gir en viktig sosial posisjon i organisasjonen. I henhold til modellkommuneprosjektet som er en nasjonal satsing for tidlig forebyggende tiltak for barn og unge, hevdes det at en vellykket innovasjonsprosess ved et igangsatt tiltak, kjennetegnes ved at det foregår positive samspill mellom det enkelte tiltak og andre tilknyttede tiltak. Samspill og andre former for nettverkssamarbeid er sentralt når nyttig kompetanse skal nyttiggjøres i praksis. Lederrollen er sentral, fordi lederen skal sikre både framdrift og gjeninnføre endringsarbeid der det er nødvendig (Stranden, 2006).

I tillegg blir det forventet at ledere også skal ha personlige ferdigheter og evner som muliggjør kreative løsninger av oppgaver. Bred kompetanse og erfaringer hos ledere bidrar til å kunne forstå og løse komplekse utfordringer (Hals, Trydal, & Aase, 2006; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledere i offentlig sektor kjennetegnes av verdier som er viktige å ha for å lykkes med innovasjonsarbeid (Rønning & Starrin, 2009; Willumsen & Ødegård, 2014). Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik (2013) hevder at kompetanse, eller sosial kapital hos lederen er en ressurs som gir lederen en rolle, hvor en både skal lede andre og koordinerer oppgaver. Ledere mottar og formidler kontinuerlig informasjon mellom ansatte på tvers av organisasjon. Tilgang på informasjon og informasjonsflyt gjennom tjenesteveier er viktig for å forstå hva som foregår i og utenfor organisasjonen. Ledere er derfor talspersoner som bringer videre informasjon som kan være avgjørende for organisasjonens drift. Eksempler på slik informasjon kan være oppsamlende oversikt over tjenester, tjenestebehov og ressurser som er til rådighet i organisasjonen. Lederens hovedoppgave er å sikre drift for organisasjonen innenfor gitte forvaltningsrammer.

Lederen har formell autoritet og er derfor sentral i beslutningsprosesser i organisasjonen. Når det er nødvendig skal ledere i samarbeid med medarbeidere kunne sette i gang endringer og utføre idéer i praksis. En leder skal kunne vise veien mot endringer. Ledere bør derfor evne og identifisere drivkrefter for innovativ atferd. Lederens kunnskapsgrunnlag og erfaring er relevante verdier for integrering og oppretthold av innovasjonskultur i organisasjon. Samtidig påpeker Sørensen & Torfing (2011b, s. 244) at for mye byråkratisk ledelse, hvor beslutninger bare tas ovenfra og ned kan skape motstand blant tjenesteutøvere, noe som igjen kan være en barriere i en innovasjonspraksis.

Medarbeidere kan lete etter signaler for «riktig atferd» i eksplisitte eller implisitte normer på arbeidsplassen (Willumsen & Ødegård 2015, s. 194). I tillegg til lederes organisatoriske oppgaver, forutsetter dette at ledere har holdninger som skaper en robust samhandlings- og innovasjonskultur. Sentralt for en slik kultur er verdier som respekt, inkludering, åpenhet og tillit. Samhandling og en inkluderende kultur i en organisasjon er veien til mindre maktdistanse, hvor ledere er innovasjonskulturskapere (Sørensen & Torfing, 2011b; Willumsen & Ødegård, 2015).

Vi har belyst at ledere skal motivere sine medarbeidere til kunnskapsdeling og erfaringsutveksling slik at kunnskap og erfaringer kan overføres i praksis. Ledere er derfor både drivkraft for innovasjonsarbeid og sentrale i dannelsen av holdninger til innovasjonskultur i organisasjonen. Ledere er med andre ord veivisere, forbilder og profesjonelle pådrivere for sine medarbeidere (Sørensen & Torfing, 2011b). For å kunne utvikle en felles plattform og felles mål der medarbeidere er del av innovasjonsprosesser er det viktig at toppledere, mellomledere og politikere utvikler et felles språk og forståelse om utfordringer som finnes i organisasjonen (Kaurstad et al., 2015; Willumsen & Ødegård, 2015, s. 211). Vi skal derfor beskrive profesjonsstyrt samarbeidsdrevet innovasjon som viser til betydningen av samarbeid i innovasjonsarbeidet.

2.3.4 Profesjonsstyrt samarbeidsdrevet innovasjon

Vi skal i dette avsnittet beskrive betydningen av samarbeid som utgangspunkt for innovasjon. *Tidlig Inn*-teamet, teamet som vi har innhentet vårt datamateriale fra, har blitt iverksatt nettopp som et resultat av samarbeidsdrevet innovasjon. Og vi vil også beskrive utfordringer som samarbeidsdrevet innovasjon kan støte på.

Kombinasjonen av flere og ulike fagprofesjonelle i samme miljø er sentralt for både innovasjonsutvikling og -utøvelse av god tjenestekvalitet i offentlige sektor (Sørensen & Torfing, 2011b, s. 215). Fagprofesjonelle har gjennom profesjonsutdanningen opparbeidet et spesielt og avgrenset kompetansefelt. Gjennom utdanning og arbeidserfaringer opparbeider profesjoner faglig kompetanse og identitet som gir fagfeltet en bestemt ekspertise. Den faglige og spesielle kompetansen gjør at profesjoner kan ta mange selvstendige avgjørelser og samtidig bidra til produksjon av ny og nyttig erfaringsbasert kunnskap. Summen av profesjonsegenskaper, profesjonskultur og selvstendig rolle er ifølge Sørensen & Torfing (2011a), innovative egenskaper.

Sørensen & Torfing (2011a) hevder at profesjonelle er kilder til innovasjon ved at de for det første utvikler innovasjonsprosesser gjennom fagprofesjonelle nettverk. Samarbeidsdrevet innovasjon utvikles som en mellommenneskelig prosess, hvor deltakere i nettverksteam deler idéer og ressurser fra samarbeidspartnere.

Team kan defineres slik: «*et team er en enhet, et lag eller arbeidsfellesskap der medlemmer med ulik kompetanse og ferdigheter arbeider mot felles mål og er innbyrdes avhengige av hverandres innsats for å nå målet*» (Hals et al., 2006, s. 107). Som en samarbeidende enhet systematiserer tverprofesjonelle team hverdagslige utfordringer og skaper de om til mulige løsninger. Det er innovasjon når viten og idéer utvikles av flere aktører og fra flere ulike perspektiver.

I samarbeidskonteksten vil det foregå dynamiske prosesser mellom profesjoner. Ulikhet skaper mulighet for diskusjon og refleksjon og dermed rom for å skape nye ideer og løsninger for brukere av tjenesten. Mulighet for innovasjonsutvikling vil dermed være tilstede når en profesjons verdigrunnlag gjøres tilgjengelig for andre profesjoner. Det

som i utgangspunktet var en uenighet kan bli kjernen til gode felles løsninger som har eierskap av flere. Eierskap blir dermed et resultat av samarbeidsprosessen (Sørensen & Torfing, 2011a).

For å kunne opparbeide godt fungerende samarbeidsrelasjoner mellom flere aktørene fremhever Sørensen & Torfing (2011a) betydningen av felles eierskap om idéene. Når deltakere føler at de eier idéene og er trygge på å finne en felles løsning, minsker profesjonsmotstanden som kunne ha oppstått dersom det var konkurranse mellom profesjoner. Felles eierskap av oppgaver og løsninger styrker både det faglige og sosiale nettverksarbeid mellom integrerte faggrupper (Sørensen & Torfing, 2011a, s. 852). I en slik delingssammenheng er det en forutsetning at individer har kommunikasjonskompetanse som bygger på inkluderende verdier som fremmer åpen dialog, respekt og et tillitsfullt klima. For det andre utvikles fagprofesjonell innovasjon gjennom felles kompetanseheving i form av videreutdanning, kurs og samarbeid med forskningsmiljø. Det er gjennom felles kompetanseheving og erfaringsutveksling at ulike fagfolk får kjennskap og tillitt til hverandre, derigjennom utvikles felles innovative profesjonsverdier på tvers av fagfelt (Sørensen & Torfing, 2011a; Willumsen & Ødegård, 2015).

Med utgangspunkt fra både modellkommuneprosjektets innovasjonsprinsipper, erfaringsbasert praksis og forskning rundt tverrfaglig samarbeid, kan det hevdes at selv om tjenesteutøvere er engasjerte og har høy grad av kompetanse, er det ikke en selvfølgelig at innovasjon skjer. Det forutsetter i tillegg innovasjonsledelse som skaper retning og rammer for innovasjonsprosesser blant profesjonsutøvere. Hvis det mangler innovasjonslederskap i den samarbeidende arena er det risiko for at innovasjonsresultatene uteblir (Sørensen & Torfing, 2011b, s. 227). Vi skal derfor se nærmere på flere faktorer som kan virke hemmende på samarbeidende innovasjonsprosesser.

Det er ikke alle former for tverrfaglig samarbeid som er innovative (Sørensen & Torfing, 2011b, s. 222). Når flere profesjoner inngår i samarbeid, vil ulike verdier gå utover egne grenser som forutsetter at fagutøvere må tenke annerledes enn

før. Likeledes vil etablering av nye strukturer kreve en omstilling for fagutøvere, som å tenke nytt. Og nytenkning kan forbindes med usikkerhet. Å gi rom for andres synspunkter kan skape utrygghet og profesjonsutøverne kan oppleve behov for å forsvare sine egne profesjonelle normer og profesjonsidentitet. Barrierer som kan oppstå når ulike profesjonelle forhold seg til hverandre beskrives av Sørensen & Torfing (2011b) som fagbyråkratisk styringer med ovenfra og ned tenkning i organisasjonen.

Tjenestesteder med kultur for tydelige rollefordelinger samt oppgavefordelinger mellom profesjonsutøvere kan skape konflikter både om faggrensene og om fastlåste roller hvor man er mer opptatt av sitt fagområde enn andres. Fastlåste roller og profesjonsgrupperinger kan medføre lite innovativ og samarbeidende vilje. I tillegg kan mangel på samarbeid og mistillit ovenfor andres kunnskap fører til ekskludering av andres fagområder, noe som igjen kan virke hemmende for innovasjon. Mangel på ressurser i form av tid, penger og kompetanse begrenser opparbeidelse av samarbeidsnettverk og utvikling av innovative tiltak (Sørensen & Torfing, 2011b).

Vi har nå vist til behovet for og viktigheten av samarbeidsdrevet innovasjon. Vi har også vist at samarbeidsdrevet innovasjon ikke er uten komplikasjoner. Kunnskap nettopp om både elementer som fremmer og hemmer innovasjonsprosesser, er relevant for oss, for i analysen skal vi forstå både hva som styrker og svekker *Tidlig Inns* innovasjonsprosess. Vi skal nå se på innovasjonsprosesser som har utgangspunkt i ansatte som har nær tilknytning til brukerne.

2.3.5. Praksisnær innovasjon

«Praksisnær innovasjon» er innovasjonsprosesser nært knyttet til brukerne av endringsprosessene. Noe som er relevant i vårt studium fordi *Tidlig Inn*-teamet har brukerrettede oppgaver. Praksisnær innovasjon tar utgangspunkt i «nedenfra og opp» innovasjon, og vi skal beskrive hvorfor akkurat dette perspektivet er sentralt for utviklingsprosesser i kommunens velferdstjeneste.

Fra «nedenfra og opp» perspektivet kan innovasjon forståes som innovasjonspraksis nær brukerne (Fuglsang, 2010; Stranden, 2006). I hverdagspraksis møter profesjonsutøvere brukere i et «hjelpere og mottakere» forhold. Tjenester som ytes er basert på et asymmetrisk forhold fordi tjenesteutøveren har profesjonskompetanse og vet hva som kan være best for brukerne. Samtidig har tjenestemottakere forventninger til den hjelpen han eller hun trenger. Målet for behandlingen eller kontakten styres utfra tjenesteutøveres fagkunnskap, faglig normer og verdier. God relasjon mellom profesjonsutøveren og mottakeren er også utgangspunkt for vurderinger av problemstillinger rundt brukere, hans og hennes ressurser og begrensninger (Ulvestad, Henriksen, Tuseth, & Fjelstad, 2007).

I samspill med brukere opparbeides det et tillitsfullt relasjonsbånd mellom profesjonsutøveren og mottakeren som skaper trygghet. Gjennom kjennskap om brukerens situasjon vil tjenesteutøvere opparbeide nyttig informasjon om brukere, hvilke behov og ressurser som kan bidra til utforming og endringer av hjelpetiltak (Ulvestad et al., 2007). Ideer og initiativ fra ansatte og brukere løftes nedenfra og opp i systemet. Det å innhente ny kunnskap fra praksis er ifølge Fuglsang (2010) hverdagsinnovasjon. Forfatteren benytter begrepet «bricolage» om hverdagsinnovasjon. «Bricolage» kan forstås som at de nye opparbeidede idéene eller løsningene fra praksisen blir forankret i arbeidsrutiner som en del av en fornyet praksis.

Hverdagspraksis er ifølge Willumsen (2015) partikulær, unik og forutsetter profesjonsautonomi. Profesjonsautonomi er utøverens kyndighet for en umiddelbar skjønnsvurdering ved en uforutsigbar situasjon. Hverdagsinnovasjoner behøver heller ikke å være store, men nye små og viktige endringer som skjer hos et individ i hverdagen. For tjenesteutøvere vil det gjelde å ha evne til å legge merke til de små endringene (Meld. St. 29 (2012 - 2013)). I denne sammenhengen kan et eksempel være at en barnehagemedarbeider kartlegger barns tilstand ved en bekymring. Kartleggingen forutsetter at medarbeideren er sensitiv og engasjert i barnets velvære. For å kunne vurdere og oppdage nye muligheter for tilrettelegging fordrer handlingen faglig kyndighet om hva som er normal eller unormal atferd.

For å kunne kalle handlinger for innovative må for det første ideer rundt eksempelvis bekymringer eller ideer om løsning fra praksisfeltet, deles med andre medarbeidere. Det forutsetter en arbeidskultur som er preget av åpenhet og tillitt. For den andre kan det være en stor utfordring å forankre hverdagsinnovasjoner i ledelsen. En forankring fordrer at både ledelse og organisasjon fanger opp, viderefører og nyttiggjør slike hverdagsinnovasjoner. For å nyttiggjøre hverdagsinnovasjoner i praksis må lederen legge til rette for medarbeiderens kreativitet og nysgjerrighet. Lederen må også ha egenskaper som understøtter en god konstruktiv dialog rettet mot både ansatte, brukere og pårørende.

Vi har nå vist at hverdagsinnovasjon hjelper oss til å forstå viktigheten av kontakt med brukergruppen for å få tak i de gode ideene. I vårt studie har hverdagsinnovasjon betydning for det arbeidet som team *Tidlig Inn* utøver i sin tjeneste rettet mot både kolleger og foresatte. Bricolage, eller hverdagsinnovasjon, tydeliggjør behovet for «nedenfra og opp» prosesser med tanke på nyttiggjøringen av arbeidet. Prosessene vi har beskrevet er knyttet til forhold rundt teamet, men videre skal vi fokusere på prosesser i et team som bidrar til kunnskapsutvikling.

2.3.6. Kompleksitetsteorien

Hittil i teorikapittelet har vi fokusert på innovasjonsprosesser rundt et team i endring. Vi skal nå sette søkelyset på prosesser i et team som bidrar til endringsprosesser. For i vårt studie vil kompleksitetsteorien bidra til en forståelse for prosesser som bidrar til kunnskapsutvikling i et team. Kompleksitetsteorien bidrar med viktige elementer for å få innsikt i hvordan *Tidlig Inn*-teamet har utviklet sin kunnskap og bidratt med nyttige innspill til å håndtere de komplekse sakene i kommunen. Vi har satt kompleksitetsteorien i sammenheng med innovasjonsprosesser.

Vi ser kompleksitetsteorien som et viktig bidrag i forståelsen av mellommenneskelige tenkningsprosesser når komplekse utfordringer skal løses i fellesskap. For en forståelse for hvordan tenkningsprosesser utvikles og deles er sentralt i forståelse av innovasjonsprosesser og tverrfaglig samarbeid (Stacey et al., 2008, s. 85; Willumsen &

Ødegård, 2015, s. 140). Kompleksitetstenkning gir rom for en dybdeforståelse av kunnskap som utvikles i felleskap. I tillegg underbygger kompleksitetsteorien til en forståelse for at den felles produserte kunnskapen bør deles og nyttiggjøres i praksis.

Kompleksitetstenkning handler om tenkningsprosesser som skjer hos mennesker i samspill med andre mennesker. I følge professor Ralph Stacey (Stacey et al., 2008) er mennesketenkning, erfaring og kunnskap ikke en fysisk fast form som lagres, men tilstander som er kontinuerlig flyktige og uttrykkes gjennom språk. Kompleksitetsperspektivet ser på hverdagen som foranderlig, kontinuerlig og uforutsigbar mellommenneskelig interaksjon. Det er de kontinuerlig dynamiske og relasjonelle samspillene som gjør tenkningsprosessen så kompleks. Stacey (Stacey et al., 2008) hevder at artikulerende språk og kroppsspråk er sentralt i forståelse av det komplekse begrepet. Gjennom kommuniserende språk formidler individer tanker, forestillinger og følelser til hverandre. Ny kunnskap og erfaring reproduseres og omformes til nye mønstre i en mellommenneskelig forståelse. Håkon Hårtveit & Per Jensen (2004, s. 61) poengterer betydningen av språket og understreker at problemer og løsninger eksisterer i språket, og ikke i den objektive instrumentelle verden. Med utgangspunkt i Hårtveit & Jensen sin påstand kan vi forstå at det er først når indre tenkning omgjøres til en åpen dialog, at erfaringer og kunnskap deles. Når ulike kunnskapsområder forenes til nye og helhetlige kunnskapsforståelser, vil den nye kunnskap nyttiggjøres i praksis. Vi har reflektert over denne prosessen og satt likhetstrekk til en innovasjonsprosess. For når ideer skapes og omsettes til praksis, kan vi se prosessen i lys av innovasjon (Sørensen & Torfing, 2011a, s. 851).

I tillegg til åpen dialog som viktig element i innovasjonsarbeid beskriver Stacey (Stacey et al., 2008, s. 168) også betydningen av *gester*, et signifikant kroppslig symbol. Både verbale og kroppslige gester er et positiv ladet begrep når individer i samspill med andre uttrykker velvilje. Gester spiller en viktig rolle ved mellommenneskelig interaksjon på den måte at de involverte parter uttrykker villighet og inkludering overfor hverandre. Inkludering er kjernen til tillitt (Luhmann & Mortensen, 1999; Stacey et al., 2008, s. 178). Med dette kan vi støtte oss på Willumsen & Ødegård (2015, s. 200) som nettopp viser at verdiene

tillit, likhet, lite maktdistanse og inkluderende holdninger er sentralt og som driver fram innovasjonsklimaet når flere og ulike aktører er i samspill med hverandre. Når inkluderende verdier er etablert i gruppen, vil spredning av innovasjonsverdier også skje. Endringene vil til slutt vises når de involverte aktører har klart å ta eierskap til disse verdiene.

Kompleksitetstenkning er en kritikk av systemtenkning, som ser på mennesketenkning som fastgrodde egenskaper som har blitt lagret hos individer. Ved systemtenkning forventes det at den lagrede kunnskapen kan innhentes og anvendes i samspill, og at individets handling er beregnelig og forutsigbar, noe som er motsatt av forståelsen av de sirkulære pågående prosessene, som kjennetegner innovasjonsprosessene. Systemforståelsen er ifølge Stacey (Stacey et al., 2008, s. 122) begrensende fordi evnen til omdannelse av tenkning mellom det kjente og ukjente, likhet og ulikhet i den sosial liv blir undervurdert og fragmentert.

Kompleksitetsperspektivet har sitt utgangspunkt fra sosial utvikling og interaksjon mellom mennesker. Tenkningsprosess og utveksling i samspill med andre skjer allerede ved fødsel. Små barn utvikler et selvbylde gjennom språk og observerende samspill med signifikante andre, det vil si de nære voksne. Professoren George Herbert Mead, som er opphav av symbolsk interaksjonisme, hevder at det er en kobling mellom selvoppfatning og identitet. Når et individ får respons fra andre gjennom anerkjennelse i språket, omdannes responsen til et nytt grunnlag for selvoppfatning og identitet. «De andre» er ifølge Mead både de signifikante andre og generaliserte andre man omgås med i andre sosial sammenhenger og som vurderer og responderer tilbake i samspill (Stacey et al., 2008, s. 95). Med utgangspunkt i denne forståelsen kan man forstå at enkeltpersoner og grupper har behov for anerkjennelse og verdsettelse når de gjør en innsats for sammen å løse samfunnsoppgaver. Anerkjennelse er derfor en viktig motiverende faktor i innovasjonsarbeid. Vi har nå gitt en innføring i kompleksitetsperspektivets forståelse av utvikling av kunnskap. Utviklingen kan sammenlignes med en innovasjonsprosess. Videre skal vi se kompleksitet i et handlingsperspektiv for å kunne se kunnskapsutviklingen i lys av utvikling av kunnskap i en gruppe som *Tidlig Inn*.

2.3.6.1 Kompleksitet som handlingsperspektiv

Betydningen av mellommenneskelig samspill fortsetter hele livet ut. Individuer er knyttet sammen gjennom ulike livsoppgaver som må mer eller mindre løses i fellesskap. Både formelle og uformelle sosiale fellesskap eller organisasjoner er fellesmenneskelige handlinger for å opprettholde noe meningsfullt og noe som skaper tilhørighet. Gjennom språk og interaksjon med andre oppretter det kompetente individ en kontekst eller et handlingsrom som har til hensikt å løse en felles oppgave i retning av et felles mål man er blitt enig om (Giddens, 1993; Stacey et al., 2008). En viktig bieffekt, som er relevant i velferdstjenestenes utøvelse, kan være når offentlige ansatte som jobber med barn og unge møtes gjennom organiserte felles kurser, workshops eller videreutdanning. Gjennom nettverk opparbeider man felles kunnskap om for eksempel psykisk helse rundt barn og unge, aktivitetsmuligheter eller andre utfordringer man møter i hverdagen.

Professor Zygmunt Bauman & sosiolog Tim May (Bauman & May, 2001) går nærmere inn på dette ved å trekke en skillelinje mellom roller, mål, midler og forventninger i en organisasjon, og sammenlikner dette med et sosial fellesskap der individer kan delta fullt ut. Handlingene rundt oppgavene styres utfra organisasjonens vilkår og forventninger. Medlemmene samhandler med hverandre gjennom de utformede språklige begreper og regler som gjenspeiler tjenesteorganisasjonen. Stacey (2008, s. 125) kaller det fremvoksende abstrakte språket for reifiserte språklige symboler.

For å gjennomføre oppgaver tydeliggjør individer rollefordelinger på grunnlag av ferdigheter og egenskaper om oppgavene. Arbeidsinnsatsen vil gjenspeile den kompetanse og autonomi individet innehar til å løse den tildelte oppgaven. Samtidig ligger overordnede forventninger til og fra selve organisasjon. Det innebærer at individer gjennom oppgaven skal prestere og samtidig ivareta interesser og rammevilkårene for organisasjonen. For å unngå å blande rettigheter og plikter som er knyttet til rollene, forventes distanse og en tydelig rolleavgrensing mellom aktørene. Det krever at aktører koordinerer oppgaver og har god kommunikasjon mellom seg. Evnen til refleksjon og omstilling har stor betydning for

innovasjonsprosesser, spesielt når endringer er nødvendig i en organisasjon (Bauman & May, 2001, s. 64; Willumsen & Ødegård, 2015, s. 147).

Stacey (Stacey et al., 2008) peker på de repeterende frittalende samtaler, turtaking og makt i organisasjon. Frittalende samtaler foregår når individer utveksler tanker, følelser og erfaringer i en kontinuerlig kommuniserende samhandlingsprosess. Deretter tar individene et skritt videre til utvikling av en ny og bredere forståelse. Idéer til en produksjonsfase er selve kjernen i innovasjon (Willumsen & Ødegård, 2015, s. 147). Mellommenneskelige prosesser med utveksling og deling av idéer er en avgjørende leteprosess som bidrar til å løse hverdagslige problemer som har floket seg. Et av de viktigste bidragene fra kompleksitetsperspektivet er at gjennom en kontinuerlig anerkjennende relasjon får individene som deltar ny forståelse om seg selv og sin rolle, samt forståelse rundt oppgavene. Relasjonelle mønstre av turtaking og turskapning slik Stacey (Stacey et al., 2008) hevder, kan forstås i høy grad som vesentlige når individer med ulike forståelsesbakgrunn forsøke å skape felles samarbeidende nettverk. Gjennom felles deltakelse og anerkjennelse fra de andre opprettholder individet en ny og felles identitet samtidig uten å miste sin opprinnelige rolle, integritet og autonomi (Sørensen & Torfing, 2011b).

Komplekse oppgaver og handlinger preges av endringer og variasjon, noe som igjen gir en ny mening rundt oppgavens formalitet. I følge Stacey (Stacey et al., 2008) er det ikke bare oppgavens formalitet og struktur som tar ny form, men underveis skjer det også en framvekst og reproduksjonen av nye temaer og ny kunnskap i prosessen. Men etablering av nye strukturer krever omstilling for fagutøvere og å tenke nytt kan by på mye usikkerhet. Å gi rom for andres synspunkter kan skape utrygghet, og profesjonsutøverne kan oppleve behov for å forsvare sine egne profesjonelle normer og profesjonsidentitet. Nye omstillingsprosesser påvirker også organisasjonsvirksomheten fordi styringsrammer og oppgaver blir uforutsigbare, noe som kan gå utover kvaliteten på tjenestetilbudet. Samtidig må forvaltningsutøvere fortsette å løse disse samfunnsoppgavene. Slik sett vil de kontinuerlige endringene og utviklingene kreve fortløpende refleksjon og overveielse. Dette er en måte å forstå

kompleksitet på i en større sammenheng, noe som kan underbygge forståelsen rundt de utfordringene velferdstjenestens utøvere møter i hverdagspraksis.

Vi har nå tegnet et bilde på innovasjon og innovasjonsprosesser. Vi har belyst både fremmende og hemmende faktorer. Avslutningsvis i denne delen av avhandlingen kan vi hevde at innovasjonsarbeid i offentlige sektor forutsetter både engasjerte innovasjonsorienterte ansatte med en engasjert ledelse i spissen. For å kunne utvikle og drifte innovasjonsprosesser på tvers av profesjon, bør innovasjonsarbeid forankres oppover i tjenesteorganisasjon samtidig rettleides, formidles og fordeles nedover i tjenesteorganisasjonen. Innovasjonsarbeid vil på den måten komme brukere og ansatte som jobber med velferdstjenester til gode. For innovasjon er mangfoldig selv i en avgrenset kontekst som i vårt studium. Vi har vist at kjernen til suksess er kunnskap om innovasjon og innovasjonsprosesser slik at satsningen blir preget av en rød tråd (Willumsen & Ødegård, 2015, s. 183). Kunnskap om overføring av tiltakene fra prosjekt til den daglige driften er sentral og selve nøkkelen til suksess (Kaurstad et al., 2015).

2.4. Analytisk verktøy i avhandlingen

I vår analyse har vi benyttet et verktøy som har hjulpet oss til å strukturere fremstillingen. Verktøyet er et resultat av forskning rettet mot kommunal utvikling av gode og effektive tjenester til utsatte barn og unge. Vi har kort omtalt denne forskningsrapporten både for å gi forskningen oppmerksomhet i vår avhandling, men også for å gi et innblikk i vårt verktøy i analysen.

«Trygg oppvekst- helhetlig organisering av tjenester for barn og unge» (Kaurstad et al., 2015) er en prosjektrapport utarbeidet av Møreforskning Molde for Kommunesektorens organisasjon (KS). Prosjektrapporten viste til en nasjonal undersøkelse gjennomført med kvalitativ og kvantitativ metode i perioden 2013- 2014. Undersøkelsen var rettet mot hva som var typisk for kommuner som gav gode og effektive tjenester til utsatte barn og unge (Kaurstad et al., 2015, s. 77). Resultatene av undersøkelsen viste til både suksessfaktorer og barrierer for å lykkes i koordineringen av tjenestene. Som et utfall av undersøkelsens

suksessfaktorer, ble det utarbeidet et indikatorverktøy for god samhandling. En indikator ble forstått med at den sa noe om egenskapen ved et fenomen. Indikatorverktøyet ble utarbeidet for å bistå kommunene med et evalueringsverktøy for å sikre god samhandling mellom tjenestene og sikre måloppnåelse i kommunene. Verktøyet beskrev tre hovedområder for kvalitetsutviklingen; input/ struktur, prosess og resultat (Kaurstad et al., 2015, s. 79):

Input/ strukturkvalitet er beskrivelsen av alle faktorer som må inngå for å skape høy kvalitet på tjenesten. De viktigste faktorene vil bestå av økonomiske og juridiske rammebetingelser. I vårt studium har vi vektlagt kompetansesammensetning, samhandlingskompetanse og kompetanseheving.

Prosesskvalitet handler om planlegging, rutiner, metodebruk, ansvarsforhold, organisering, og gjennomføring av tjenestene. Vi har vektlagt innovasjonsorientering, ledelse, dokumentasjon og evaluering.

Resultatkvalitet dreier seg om hvilke effekter virksomheten klarte å oppnå rettet mot brukerne og resultatet av samhandlingen. Ettersom datamaterialet fra vår undersøkelse var begrenset til mellomledere i teamet, vil resultatindikatorområder i oppgaven dreie seg om måloppnåelse på overgripende nivå om samhandling og hvilke utfall den tverrfaglige samarbeidende møtearena gir. Hvilken nytte og hvordan tiltaket er blitt nyttiggjort, vil være utfra teamet og deltakerne deres sine vurderinger og beskrivelser.

I vårt studie vil *Tidlig Inn*-teamets oppgave og metodikk være formet av kontinuerlig foranderlige prosesser. Perspektivene input/ struktur, prosess og resultat nyanserer teamets dynamikk og prosess på en oversiktlig måte.

3. Forskningsmetodisk tilnærming, analyse og forskningsetiske vurderinger

I dette kapittelet har vi gjort rede for metodiske valg som har ligget til grunn for planlegging og gjennomføring av vårt studie. Vårt studie har blitt utarbeidet i henhold til vår problemstilling: *Hva kan forklare at nye og nyttige lavterskeltilbud for barn og unge ikke blir nyttiggjort?* Vår problemstilling omhandlet hvordan *Tidlig Inn*-teamet fungerte i tjeneste og organisasjonssammenheng. Samtidig var vi interessert i å finne et nytt og nyttig tiltak der ønsket om å få til innovasjon var tilstede. Teamet vi har knyttet til vårt studie har utviklet seg over tid. Vi var interessert i å forstå hvordan teamet hadde utviklet seg, hvordan mandatet ble utarbeidet, hva teamet gjorde på møtene og mellom møtene. Vi var også interessert i hvilke konsekvenser teamets arbeide hadde for de tjenestene som ble gitt. Metoden vi benyttet for å få svar på vår problemstilling i vårt empiriske studie, har vært sentralt.

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode og har benyttet intervju med semistrukturert design og observasjon til datainnsamlingen. Hermeneutikk har ligget til grunn for vår tolkning. Metodekapittelet består av tre hoveddeler:

I den første delen har vi redegjort for forskningsprosessen og tilpasning til metode i forkant og underveis i innhenting av data.

I den andre delen har vi belyst analysen av våre funn og begrunnet vår tilnærming til det innsamlede datamaterialet.

I den tredje delen har vi vist hvordan vi har ivaretatt det etiske og moralske ansvaret i vårt arbeid og hvordan vi har forholdt oss til krav og retningslinjer i forskningen.

3.1. Valg av metode

Vi ønsket å finne ut hvorvidt teamet var innovativt; var tilnærmingen til teamet nytt, nyttig og nyttiggjort? Vi valgte å intervju alle syv medlemmene i *Tidlig Inn*-teamet og observere på et teammøte. Data vi søkte etter, var hvordan teammedlemmene i *Tidlig Inn* forstod deres oppdrag og hvordan de opplevde deres suksess i forhold til nytt og

nyttig i tjenesten. Vi søkte også etter faktorer som virket hemmende i tjenesteutøvelsen i forhold til nyttiggjøringen. For å få tilstrekkelige data som dekket vår problemstilling, ønsket vi å komme i dialog med informantene. Informantene hadde erfaringer som vi var interessert i å få en dybdeforståelse av. Vi valgte derfor å benytte kvalitativ metode med intervju og observasjon (Grimen, 2004, s. 240). I vårt studie gav kvalitativ metode oss en mulighet til å få tak i den enkelte deltakerens beskrivelser og vurderinger rundt tjenesten og den tverrfaglige praksis som videre hjalp oss til å forstå prosesser i og rundt teamet.

Vi har vært bevisste på at den informasjonen som kom frem i studiet, måtte behandles med sensitivitet og åpenhet fordi resultatene våre omhandlet virkeligheten til våre informanter. Vi har tatt hensyn til deltakerne i *Tidlig Inn*-teamets uttalelser ved at vi utviste tillit til at det som ble fortalt hadde en sannhetsverdi ut i fra hver enkelt sin forforståelse. Deltakere i teamet *Tidlig Inn* var faste medlemmer som hadde sammen opparbeidet en arbeidskultur med uttalte verdier. Deltakere fortalte så detaljert som mulig om deres virkelighet ut fra deres bakgrunnsforståelse. Oppfatningen om virkeligheten var derfor i noen tilfeller lik og i noen tilfeller varierende, fordi virkeligheten ble definert ulikt avhengig av den enkeltes forforståelse. Forskjellene i deres vurderinger har vi funnet interessant og vektlagt i vår fremstilling av data.

Vi hadde ikke mye kunnskaper om teamet i forkant, ei heller faktorer som bidro til nytt og nyttig eller mangel på nyttiggjort. Kvalitativ metode gav oss muligheten til å følge opp ting som kom frem underveis i prosessen. Gjennom intervjuene og observasjonen, fikk vi presentert mange og ulike beskrivelser og vurderinger om hvordan teamet fungerte. Informasjonen vi fikk, inneholdt elementer som førte til at vi måtte foreta noen justeringer underveis. Til tross for at vi nøye hadde planlagt hvordan vi skulle gjennomføre vårt studie for å få svar på vår problemstilling, var virkeligheten slik at fremgangsmåten måtte justeres.

Den første justeringen som vi foretok var i forbindelse med utformingen av intervjuguiden og spørsmålenes relevans. Temaene våre var store og omfattende. Og for at intervjuguiden skulle bestå av spørsmål som var tilknyttet teamets faktiske arbeide, fikk vi behov for mer informasjon nettopp om arbeidet til teamet. Vi kontaktet derfor lederen for *Tidlig Inn* i forkant av intervjuene for å innhente mer kunnskap, for å sentrere vår intervjuguide.

Den andre justeringen vi foretok var også tilknyttet intervjuguiden. Underveis i intervjuene oppdaget vi at et spørsmål ikke hadde relevans og et spørsmål var repeterende. I intervjuguiden hadde vi et spørsmål som omhandlet kontakt med 3. linjetjenesten, men teamet hadde ikke en naturlig samarbeidslinje rettet mot spesialisttjenestene.

Den tredje justeringen vi har foretatt var knyttet til vår problemstilling. For problemstillingen har også endret seg underveis i prosessen. I første runde var vi interessert i suksessfaktorer som kunne bidra til et innovativt, tverrfaglig og koordinert tilbud rettet mot barn og unge. Vi oppdaget at teamet opplevde suksess. Men teamet hadde også utfordringer som vi mente hadde stor relevans for forståelsen av teamets arbeide. Dermed endret vi problemstillingen til også å omhandle teamets utfordringer.

Vinklingen førte til den fjerde justeringen i vår metodiske tilnærming. For med utfordringer i forhold til nyttiggjøringen, fikk vi behov for å kontakte en annen kommune som hadde hatt lignende utfordringer, men som hadde vært gjennom en prosess med å løse problematikken. Vi oppsøkte den kommunen for å få innsikt deres håndtering av dette. Vi har beskrevet justeringene mer inngående i tilhørende kapitler i denne delen av avhandlingen. Vår datainnsamling i henhold til problemstillingen har vært knyttet Drammen kommune og *Tidlig Inn*-teamet.

3.1.1 Tilgang til feltet

Vårt prosjekt ble tidlig knyttet til *Tidlig Inn*-teamet. Vi var tilstede på et arrangement på Høgskolen i Telemark. En forskningsgruppe på Høgskolen i Telemark inviterte oss til en workshop våren 2015 med tema innovativt, tverrfaglig arbeid mot sårbare barn og unge. På workshopen var ulike kommuner tilstede og la frem sitt arbeide for å

ivareta de sårbare barna og deres familier. Informasjonen som kom frem var preget høy grad av nytenkning og lokal tilpasning. Vi la spesielt merke til Drammen kommune sitt fremlegg om *Tidlig Inn*-teamet sitt arbeide. Teamet fortalte om hvem de var, hva de jobbet med og hvordan de arbeidet. Teamet fortalte at oppgavene deres var forebyggende, tverrfaglige lavterskeltilbud.

Vi som studenter fant fremlegget interessant og ønsket å fordype oss i tematikken fordi våre erfaringer fra yrkeslivet hadde minnet oss på viktigheten av godt samarbeid mellom ulike etater i arbeid med sårbare barn og unge. Nytenkning i gjennomføringen opplevde vi som et behov for å kunne lykkes. Samtidig var vi interessert i hvordan man hadde lagt til rette for et lavterskeltilbud. Allerede på workshopen, begynte vi å tilnærme oss Drammen kommune. Våren 2015 utarbeidet vi vår masterskisse, og i august 2015 deltok vi på et møte med kommuneadministrasjonen i Drammen kommune. Sammen med vår veileder fremla vi våre prosjektanker med utgangspunkt i masterskissen. Vi undersøkte hvorvidt det var mulig å benytte *Tidlig Inn*-teamet som forskningsprosjekt. Vi fikk positivt svar av kommuneledelsen. Deretter utarbeidet vi en søknad til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Søknaden innbefattet en intervjuguide og en forespørsel om deltakelse til vårt studie til informantene. NSD gav oss et samtykke til å innsamle data ved bruk av vår intervjuguide og observasjon som var knyttet opp mot vår problemstilling. Samtykket til vårt studie fra NSD mottok vi i midten av november 2015 (se vedlegg nr. 1). Det betydde at vi kunne sende forespørsel til *Tidlig Inn*-teamet om deltakelse til vårt studie.

I vår undersøkelse som har vært knyttet til et team, var det naturlig for oss å sende forespørsel til alle medlemmene i teamet (se vedlegg nr. 2). Teamet hadde syv medlemmer, og vi mente at det var viktig at alle medlemmene fikk frem sin historie og sine vurderinger. Teamet bestod av medlemmer som representerte ulike etater i kommunen. Og deres ulike profesjons- og erfaringsgrunnlag fant vi meget interessant for å oppnå en dybdeforståelse av hvordan teamet fungerte. Vi sendte forespørselen på mail til lederen for teamet som videresendte forespørselen til resten av teamet. Denne mailen inneholdt en formell forespørsel om deltakelse som informant i et masterstudie prosjekt. Utformingen av brevet var i tråd med krav fra NSD (Norsk

senter for forskningsdata). Vi fikk positiv tilbakemelding fra teamlederen som informerte oss om at alle i *Tidlig Inn* ville la seg intervju. Vi hadde skaffet oss syv informanter! Vi satt deretter opp dager og datoer som var aktuelle for oss og sendte ny mail til teamlederen. Innhenting av data ble gjennomført ved intervju og observasjon.

3.1.2 Innhenting av data

I vårt studie har vi både intervjuet og foretatt observasjon fordi vi ønsket å høre informantenes beskrivelser og samtidig se hvorvidt den virkeligheten vi fikk presentert i intervjuene samstemte med det vi observerte. Vi valgte dybdeintervju med semistrukturert design fordi med denne intervjuformen kunne vi sirkle inn bestemte temaer som vi var opptatte av. Samtidig lagde vi konkrete forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 47). Vi utarbeidet en intervjuguide, og intervjuguiden var utgangspunktet for samtalen mellom den som ble intervjuet og oss. Intervjuguiden hadde forhåndsbestemte kategorier og temaer. Vi gjennomførte alle intervjuene først, deretter transkriberte vi og dannet oss et bilde av svarene, og på den måten hadde vi dannet oss et bilde av hvordan teamet fungerte forkant av observasjonen av teamets gjennomføring av et drøftingsmøte.

Da vi var tilstede på et på et *Tidlig Inn*-møte, observerte vi hvordan møtet i praksis ble gjennomført. Det var viktig for oss å ha et godt grunnlag før vi observerte, fordi vi hadde begge erfaringer som tilsa at vi lette etter suksessfaktorer. Faren var at vi kunne bli forblindet av teamets suksess i forhold til handlingene på møtet. Vår forforståelse skal vi komme tilbake til senere i kapittelet. Med en grunnforståelse av teamets arbeid i forkant av observasjonen, fikk vi nødvendig forkunnskap til å danne oss et kritisk blick rettet mot handlingene på møtet, samtidig som vi hadde en forståelse for møtestrukturen og de ulike deltakernes bidrag. Vi opplevde likevel at beskrivelsene fra intervjuene ble forsterket gjennom inntrykket fra møtet og understøttet forståelsen av arbeidet som teamet gjennomførte. Vi fikk gjennom observasjonen informasjon om praksis i dagliglivet, og fikk sett hvordan teammedlemmene forholdt seg til hverandre og hvordan de presenterte seg til saksinnmelderne. Tove Thagaard

har hevdet at det i kvalitativ metode vil være viktig å foreta en kombinasjon av intervju og observasjon, nettopp fordi en kombinasjon kunne gi relevante opplysninger (Thagaard, 2013, s. 58).

For oss fungerte observasjonen som en kvalitetssikring av innsamlet data fra intervjuene. Et eksempel vi kan nevne var at alle informantene beskrev møtestrukturen. Vi ble fortalt at møtene fulgte en fast struktur, en mal, og at i løpet av en time hadde teamet drøftet saken og kommet frem til forslag til tiltak. Informantene fortalte at møtene kunne være følelsesladet, men ved møtets slutt pleide veisøker å takke for veiledningen og uttrykke at saken fremstod klarere. På observasjonen var vi spente på nettopp hvordan teamet klarte å tilnærme seg og rydde i saken på en time. Vi fikk en opplevelse om samstemtheten mellom informantenes beskrivelser fra intervjuene og observasjonene på møtet. For da møtet vi observerte var slutt, gikk veisøker ut døra, smilte og takket for oppklaring og rydding i saken, nettopp slik informantene hadde beskrevet i intervjuene. Eksempelet vi har vist til, har underbygget tillitten til våre informanter for ærlige og oppriktige historier om teamets oppgaver. Vi skal gå nærmere inn på utarbeidelsen av intervjuguiden, og gjennomføring av intervjuene.

3.1.3 Utarbeidelse av intervjuguide

For å få fatt i nyttig kunnskap som var i tråd med vår problemstilling, brukte vi god tid på utarbeidelsen av intervjuguiden. Vi ønsket å få en best mulig forståelse av *Tidlig Inn* sitt arbeide slik deltakerne selv erfarte deltakelsen i teamet. Med andre ord ønsket vi å få en best mulig forståelse av teamdeltakerne som handlende aktører som søkte å nå et bestemt mål i en avgrenset kontekst. Vi tok utgangspunkt i problemstillingen og satt opp en rekke med spørsmål som omhandlet temaer som var direkte knyttet til teamets arbeide, innovasjon, tverrfaglighet, roller og samarbeid med kommuneadministrasjon. Spørsmålene var usystematiske og omhandlet mange ulike temaer som vi hadde kommet frem til i vår forståelse av teamets arbeide. Vi søkte veiledning av vår veileder, Hans A. Hauge, og fikk hjelp til å danne systematikk i spørsmålene. Vi delte teamets prosess inn i fem grupperinger, og det førte til at vi

oppdaget en tydeliggjøring av temaer som vi var interessert i å vite mer om. Og slik kom vi frem til at teamets historikk og tilblivelse, faktisk gjennomføring, oppfølging mellom møter, resultater, og forankringen eller posisjonen i organisasjonen var sentrale temaer og et utgangspunkt for vår intervjuguide. Deretter foretok vi et litteratursøk for å tilegne oss mer kunnskap rundt de områdene vi hadde funnet som sentrale. Vårt litteratursøk omhandlet teori som beskrev behovet for omlegging av tjenester rettet mot sårbare barn og unge, om innovasjon og tverrfaglighet og nyere forskning på disse temaene.

Ut i fra vårt arbeide fremsto temaene vi var interessert i vår intervjuguide, tydeligere. Det første temaet vi kom frem til omhandlet bakgrunnsinformasjon om teamets opprinnelse. Vi ønsket også å vite mer om formålet og hensikten til teamet.

Det andre temaet vi kom frem til var organisasjonsplan fordi vi var interessert i å vite mer om struktur og planer fra kommuneadministrasjonen, kommuneorganisasjonen og teamets plassering i kommunestrukturen.

Det tredje temaet vi dannet oss var faglig fungering fordi vi var interessert i hvordan de konkret utnyttet det tverrfaglige aspektet.

Det fjerde temaet hadde fokus på faktisk fungering og der hadde vi også fokus på overgangen fra organisasjonsplaner til faktisk fungering.

Det femte og siste temaet vi dannet, var konsekvenser av arbeidet teamet gjorde. Her var gjennomføring av møtet sentralt.

Vi erfarte fortsatt at vi hadde et bredt fokus og vår intervjuguide var altfor omfattende. Som et ledd i å begrense omfanget av intervjuguiden, kom vi frem til vi hadde for lite kunnskap direkte om teamet. I forhold til kunnskap om temaene i vår problemstilling, hadde vi lest forskningsrapporter og teori som dannet grunnlaget for vår forståelse. Men vi manglet kunnskap om teamet. Vi forstod også at mange av spørsmålene våre ville gi oss faktakunnskap. Kategori en, to og tre innebar mye faktakunnskap som vi kunne tilegne oss på en annen måte enn å intervju. Det var spørsmål som ville gi liten variasjon i svarene. Vi fikk dermed et behov for å kontakte *Tidlig Inn*-teamet for å avgrense og utelukke en del fakta spørsmål som var kun

informative. Samtidig var det viktig for vår forforståelse for *Tidlig Inn* å få svar på spørsmålene. Vi skilte ut spørsmål som vi vurderte at vi kunne innhente på en annen måte. Eksempler på konkrete spørsmål vi silte ut, var initiativtakeren til opprettelsen av *Tidlig Inn*, hvordan *Tidlig Inn* fungerte i forhold til tidligere prosjekter, hvilke endringer som var gjort eller kontakt med kommuneadministrasjonen i forbindelse med ivaretagelsen av mandatet. Kunnskap som innebar større preg av en personlig opplevelse og beskrivelse av teamet som en helhet, beholdt vi i intervjuguiden. Vi avgrenset derfor intervjuguiden til å omhandle temaene fire og fem som bestod av faglig fungering og konsekvenser av det arbeidet teamet utførte, for da ville opplysningene vi innhentet omhandle den profesjonelle praksis sett gjennom et deltakerperspektiv. Og på den måten kunne vi forstå *Tidlig Inns* arbeide og få innblikk i praksis, forståelser og konsekvenser av arbeidet.

I november 2015 kontaktet vi lederen for *Tidlig Inn* for å innhente nødvendig forkunnskap og nyansere arbeidet med intervjuguiden. Vi utformet en liste med spørsmål (se vedlegg nr. 3) over bakgrunnskunnskap som omhandlet faktaopplysninger som et utgangspunkt for samtalen og deretter kontaktet vi lederen for *Tidlig Inn*. Vi sendte listen per mail og ringte for å fortelle om våre tanker for samtalen. I forkant av vårt besøk hadde lederen videresendt vår liste med spørsmål til de andre medlemmene i teamet. På den måten kunne hun svare på vegne av flere i teamet. Lederen bekreftet og avkreftet spørsmål som hadde relevans til arbeidet som ble gjort i teamet. Samtidig fikk vi mer kjennskap til arbeidet som ble gjort i *Tidlig Inn*. Og på den måten fikk vi sentrert spørsmålene i intervjuguiden til den prosessen *Tidlig Inn*-teamet har vært i og fortsatt var i. Vi opplevde at spørsmålene som vi konstruerte, ble bedre tilpasset *Tidlig Inn* og vår problemstilling. Informasjonsinnhentingene ble et eksempel på fleksibiliteten i kvalitativ metode. Flexibiliteten gav oss mulighet til å innhente nyttig forhåndskunnskap som et verktøy til å utarbeide intervjuguiden.

I etterkant av samtalen med lederen for *Tidlig Inn*, jobbet vi videre med intervjuguiden vår. Ved å sammenflette forhåndsinformasjonen og våre spørsmål, laget vi et forslag til intervjuguide. Den endelige intervjuguiden hadde seks temaer (se vedlegg nr. 4),

med veiledende spørsmål til hvert tema. Antall spørsmål varierte fra 2 til 8 spørsmål til hvert tema. Det første temaet var bakgrunnsopplysninger om informanten for å danne oss et bilde av profesjonssammensettingen. Dette ville tilrettelegge for en god samtale ved å starte intervjuet med noe kjent. Ved å fokusere på noe trygt og kjent, kunne det hjelpe informanten til å komme i gang med å fortelle oss sine historier. Eksempel på spørsmål vi stilte var; hvor informanten var ansatt nå og hvor lenge informanten hadde vært med i *Tidlig Inn*.

Det andre temaet omhandlet beskrivelser og historier om hva teamet gjorde fordi det var vesentlig å forstå handlingene til teamet. Eksempel på spørsmål i temaet var hvilken rolle informanten hadde i *Tidlig Inn* og hva informanten tenkte om den rollen. Et annet spørsmål var om forventninger til egen innsats på møtene, der vi også ba informanten beskrive handlingene på et møte.

Det tredje temaet omhandlet aktivitet mellom møtene. Spørsmål vi stilte var: «Hvordan er deres samarbeid utenom *Tidlig Inn*-møtene?». Vi var interessert i å forstå graden av samhandling og om den også gikk ut over *Tidlig Inn* sine rammer samt graden av oppfølging av saker mellom møtene.

Det fjerde temaet la vekt på informasjon om bedret praksis i feltet. Temaet ville gi oss svar på om tiltak var nyttig og nyttiggjort både med tanke på innovativt utviklingsarbeid på selve teamet, og gi oss innblikk i hvorvidt arbeidskolleger og sårbare barn og unge faktisk fikk en bedre hverdag. Eksempel på spørsmål i temaet: «Hvordan får teamet tilbakemeldinger fra brukere og eventuelt hva gjør teamet med tilbakemeldingene? Har du noen eksempler der veiledning har ført til en forbedret hverdag for en bruker. Hvem får dere tilbakemeldinger fra?».

Det femte temaet omhandlet forankring i kommuneadministrasjonen. I tråd med modellkommuneprosjektet, var forankring i kommunen sentralt for teamet. Hvordan kommunen la til rette og var med på fremme teamets arbeide, var derfor et viktig element i studiet. Eksempel på spørsmål var: «Kan du beskrive dine tanker rundt

utgangspunktet for *Tidlig Inn* og din opplevelse av fungering i dag?». Et annet eksempel: «Hvilke rammer har *Tidlig Inn*, og på hvilken måte vil du si at disse rammene kan ha virket inn på gjennomføringen? ».

Og det sjette temaet la vekt på behov for endringer og forbedringer for *Tidlig Inn*-teamet slik teammedlemmene så behovet. Eksempel på spørsmål: «For å kunne drøfte saker mest mulig effektivt, har du erfart behov for justering eller endring av møterutinene? Har du noen eksempler? Har du noen tanker om hvordan gruppemøtene kan fungere bedre?». Et annet eksempel var «hva opplever du kan være til hinder på et *Tidlig Inn*-møte?». Til sist la vi inn en mulighet for at informanten kunne komme med tilleggsopplysninger eller synspunkter som ikke hadde blitt nevnt i intervjuet. Det kunne være slik at informanten satt igjen med undring over tematikk som vi ikke hadde snakket om og som informanten hadde et ønske om å dele med oss.

Den endelige intervjuguiden bar preg av en sentrering av spørsmål som vi opprinnelig hadde med i søknaden til NSD. Justeringene vi hadde foretatt hjalp oss til å fokusere smalere i intervjuene slik at vi i intervjuene fikk en dybdeforståelse av faglig fungering og konsekvenser av arbeidet. De andre temaene vi hadde beskrevet i søknaden til NSD, hadde vi innhentet før intervjuene. Intervjuguiden var systematisert som en tabell. Der kolonnene var kategorier og spørsmål.

Da vi mente vi hadde kommet frem til et ferdig resultat med intervjuguiden, gjennomførte vi et prøveintervju med en person som hadde mye erfaring med tverrfaglig arbeide, for å prøve ut spørsmålene våre. Vi ønsket å se om vi uttrykte spørsmålene tydelig og forståelig, og om vi fikk til flyt i samtalen. Intervjuguiden fungerte ikke akkurat som en god veiledende guide i første omgang. Vi måtte tenke og forandre mye underveis i prøveintervjuet for å få flyt i samtalen. Samtidig var ikke formuleringene i spørsmålene veiledende nok. Vi ble ganske slitene etter en times intervju. Erfaringen åpnet på ny behovet for en gjennomgang av spørsmålene. Vi omformulerte og tilpasset sammenhengen i spørsmålene for å oppnå større grad av

relevans av spørsmålene og bedre flyt i samtalen. Prøveintervjuet ble en viktig test av intervjuguiden og en god forberedelse å ha erfart i forkant av selve intervjuene.

3.1.4 Gjennomføring av intervju

Da vi skulle lage intervjuavtaler med informantene, sendte vi mail til lederen for teamet. Hun sendte mail videre til teamet, og vår kontakt med informantene ble gjort via teamlederen. Datoer ble avtalt og deretter fikk vi mail- adressen til informanten. Vi avtalte tid og sted for intervjuene med informanten som var etter informantens ønsker. Informanten fant dato, sted og tidspunkt for intervjuet. Intervjuene ble gjennomført i tidsperioden 18.12.15- 26.01.16. Lengden på intervjuene varierte fra 54 minutter til 1 time og 16 minutter. Vi hadde avtaler fra ett til to intervjuer per dag.

Datamaterialet ble samlet inn av oss begge. Vi hadde på forhånd avtalt en rollefordeling. Mariann Mustvedt ledet intervjuene, mens Aisha Gembe noterte underveis og kom med relevante oppfølgingsspørsmål. Det siste intervjuet ble utsatt, og det var vanskelig å finne tidspunkt som passet for oss alle tre. Dermed ble det siste intervjuet foretatt av Aisha Gembe. Vi startet alle intervjuene med en forespørsel om å ta opp intervjuet på digital opptaker. Vi informerte om intervjuets gang og hvordan vi hadde planlagt å gjennomføre intervjuet. Samtidig informerte vi om at intervjuguiden var inndelt i kategorier og at vi ville informere om hvilket tema vi skulle fokusere på, slik at informanten fikk oversikt over hva vi var på jakt etter.

3.1.5 Transkriberingen

Alle intervjuene ble spilt inn på opptaker. Etter hver intervjudag transkriberte vi intervjuene fortløpende. Vi transkriberte opptakene selv, da vi ønsket å få med oss nyansene fra intervjuene og samtidig forbedre vår intervjuteknikk. Måten vi transkriberte på var å kode navnet på informanten slik at navnet ikke ble nevnt i noen dokumenter. Der navn på andre deltakere ble nevnt brukte vi også kode, slik at vi kunne gjenkjenne personen som ble nevnt. Vi lyttet til den digitale opptakeren og skrev inn det som ble sagt. Vi forsøkte å skrive ordrett av, og i stor grad gjorde vi det.

I noen tilfeller fikk vi ikke noen mening i setningene, fordi setningene bar preg av en tankeprosess og informanten avbrøt seg selv og startet på nytt. Vi ivaretok også slike uttalelser. Informanten kunne også avbryte seg selv for å si noe annet. Vi skrev også det. Der informanten hadde kort pause skrev vi slik: «...». Ved lengre pauser skrev vi i teksten «pause». Med trening i transkriberingen ble det lettere å sette komma og punktum slik at setningene gav mening. Informantene brukte også mye kroppsspråk i intervjuene og henviste seg til oss for en bekreftelse på at vi forstod. Våre tilbakemeldinger i form av setninger skrev vi inn, men alle våre korte to stavelses tilbakemeldinger skrev vi ikke. Tekstene våre ville blitt oppstykket og usammenhengende i og med at vi var to med på intervjuene og bekreftet utsagnene til informanten.

Vi diskuterte våre roller og hvordan vi utøvde rollene i etterkant av hver transkripsjon. Vi diskuterte også hvordan spørsmålene ble stilt, hyppighet av oppfølgingsspørsmål samt flyt i samtalen. Transkriberingen gav oss nyttig informasjon både om intervjuguiden og intervjuteknikken. Vi la merke til at et par av spørsmålene ikke gav svar som var relevante for temaene vi ønsket å belyse. Vi endret derfor spørsmålene slik at vi fikk beskrevet spørsmålet på en tydeligere måte, men med samme hensikt. Samtidig så vi at et av spørsmålene gav helt like svar. Dermed reduserte vi spørsmålet som var repeterende. Spørsmålene som gav like svar var beskrevet slik: «kan du beskrive din innsats i saker fra teammøtene utenfor *Tidlig Inn*-teamet?» og «hvordan er deres samarbeid utenom *Tidlig Inn*-møtene?». Vi beholdt det siste spørsmålet fordi det første spørsmålet inneholdt en forventning om kontakt mellom møtene, noe som informantene bekreftet at de ikke hadde. Et annet spørsmål vi hadde i de to første intervjuene, kunne vi ha knyttet til bakgrunnskunnskap. Spørsmålet var slik: «Hvordan vil du beskrive samarbeidet med 2. og 3. linje tjenesten? Har du noen eksempler på bedret praksis?». Spørsmålet var uaktuelt for *Tidlig Inn*-teamet fordi teamet hadde nemlig ikke samarbeid med slike tjenester. Vi kuttet derfor ut spørsmålet. Vi opplevde transkriberingen som et viktig verktøy både for å få med oss nyanser av historiene som ble fortalt, men også som et verktøy til å forbedre intervjuteknikken.

3.1.6 Intervjuteknikk

Vi fikk erfaring med intervjuteknikk i gruppearbeid i forbindelse med faget vitenskapsteori på høyskolen. Vi øvde oss ved å intervju andre medstudenter og vårt prøveintervju i forbindelse med avhandlingsarbeidet. Vi lærte mer om intervjuteknikk gjennom gjentatte gjennomføringer, og ved diskusjoner i etterkant av transkribering, forbedret vi teknikken.

I vårt første intervju oppdaget vi at vi var ivrige etter å vise informanten at vi forstod hva hun fortalte. Vi var tidlig innpå og stadfestet hva informanten mente. Vi tendenserte til å overfortolke (Neumann & Neumann, 2012, s. 81). Noen ganger var vi behjelpelige, mens andre ganger forstod vi ikke riktig. Transkripsjonen avdekket vår iver og opptatthet av å vise at vi forstod.

Cecilie B. Neumann og Iver B. Neumann (2012 s. 83) henviste til begrepet konfluens, som beskrev måten vi var i kontakt med andre mennesker på. Og hvorvidt vi var tilbøyelige til å være enige med den eller de vi var sammen med. Grensene mellom oss og informanten var flytende, fordi vi var opptatt av å skape kontakt mellom oss og informanten som var hyggelig og ufarlig. Som personer har vi begge tendenser til å være konfluente. Dette gav utslag i at vi gav mange støttesignaler underveis og stilte mange oppfølgingsspørsmål. Vi minnet hverandre på å holde oss til å stille spørsmål og være undrende og på den måten forholde oss som nøytrale mottakere av informantens erfaringer (Thagaard, 2013, s. 95) fordi konfluente personer kan ha utfordring i å stille vanskelige spørsmål for unngå misforhold i kommunikasjonsflyten (Neumann & Neumann, 2012). Vi hadde en god hjelp og støtte i intervjuguiden som fremstod som et hjelpemiddel til å stille de spørsmålene som viste seg å være litt vanskelige. Samtidig ville konteksten likevel påvirke informanten fordi intervjudata var et resultat av en sosial interaksjon mellom oss som forskere og informanten.

Med spørsmål om konfluens, har vi et godt eksempel som kan være nyttig å reflektere over: Aisha gjennomførte et intervju alene. Allerede i begynnelsen av intervjuet oppdaget hun at hennes rolle som intervjuer endret karakter til sammenlikning med

når vi var to. Muligheten for refleksjon over gode oppfølgingsspørsmål ble plutselig begrenset. Aisha merket en anspenning og ble opptatt av å stille spørsmålene mer forsiktig og mest mulig riktig. Aisha ønsket å få fram en naturlig dialog og å skape et best mulig behagelig klima under intervjuet. Bevisstheten rundt relasjonen regulerte hennes anstrengelse til et mer naturlig toneleie og avslappet kroppsspråk. Intervjuforløpet fikk etter hvert en naturlig flyt. Og etter at opptakeren ble skrudd av, ble det gjennomført en oppsummering av intervjuforløpet sammen med informanten. Informanten mente innholdet i spørsmålene var bra.

I de ulike intervjusituasjonene ble vi klar over det asymmetriske forholdet mellom oss og informantene. Vi forhåndsbestemte alle spørsmålene, og vi antok ved et samtykke at informanten var villig til å fortelle sine historier, dele sine erfaringer, kunnskaper og synspunkter (Thagaard, 2013, s. 96). Vi ble minnet på den nødvendige sensitiviteten slik at vi fikk bygget tillitt mellom oss. Vi la vekt på å gi positive responser, gjenta og anerkjenne, samtidig som vi brukte gjentakelsene til å stille oppfølgingsspørsmål. For å oppnå gode responser, fordret det vår sensitivitet og ydmykhet. Vi ble minnet på dette gjennom intervjuene og transkripsjonen.

Vi oppdaget vår rolle som forskere gjennom å diskutere i etterkant av hvert intervju og bevisstgjøre oss selv på hva vi fikk ut av spørsmålene. Vi gikk også igjennom informantenes responser. Informantenes responser varierte i engasjement. Noen ganger bar de preg av glede og iver, andre ganger forundring og grense til irritasjon. Det var viktig for oss å se på følelser og engasjement vi fikk gjennom spørsmålene våre. Vi var ikke ute etter å provosere eller å sette informanten i et moralsk dilemma (Thagaard, 2013, s. 119). Neumann og Neumann (2013, s. 80) beskrev viktigheten av å være tilstede i intervjusituasjonen slik at informanten til enhver tid ble sett. Vi hadde forhånd tenkt i gjennom på hva vi ønsket å gjøre dersom vi opplevde negative reaksjoner fra informanten. Når vi ante at vi snakket om noe som kunne bringe opp negativt kroppsspråk og utsagn, forsøkte vi å ta fatt i noe annet som informanten ønsket å snakke om. Vi forsøkte å lese kroppsspråket til informanten ved å trå varsomt og ta hensyn til informantens følelser.

Spesielt ett tema i vår intervjuguide frembrakte et negativt kroppsspråk. Det var spørsmålet som omhandlet kommuneadministrasjonen. Spørsmålet så ut til å bringe frem etiske dilemmaer hos informantene. Tove Thagaard (2013, s 119) hevdet at det var viktig for forskere å utvise respekt for informantenes grenser, samtidig var spørsmålet meget relevant og viktig i vår undersøkelse. Vi stilte spørsmålene, men vi var opptatt av at informantene selv skulle gi oss den historien de ønsket, og på den måten unngå å bli presset til å svare noe de opplevde som vanskelig. Dette dilemmaet hadde vi ikke forutsett.

På forhånd var vi bevisste på vårt kroppsspråk og våre holdninger til informantene. Vi var forberedt til et møte som ville gi oss nyttig informasjon. Men vi visste ikke noe om den informanten som vi skulle intervjuer. Vi var ikke forberedte på den kjemi som ville oppstå oss imellom. Og vi visste at slike elementer kunne påvirke samtalen. Vi var også bevisste på at informantens kroppsspråk ville si noe om tillitsforholdet fra sitt ståsted. Vi opplevde nytten av å være to forskere. Vi kunne fokusere på både flyt i samtalen, trygghet og sensitivitet overfor informanten, samtidig som vi kunne være sammen om å respektere og anerkjenne informanten og informantens historier sammen. Vi opplevde at vår intervjupraksis ble tryggere. Vi opplevde også at vi lettere kunne uttrykke reksjoner med hensyn til det som ble sagt, når vi hadde gjennomført noen intervjuer (Thagaard, 2013, s. 109).

Intervjuene gjennomførte vi i stor grad som planlagt. Og der informanten viste stort engasjement, stilte vi oppfølgingsspørsmål. På den måten følte vi trygghet i at innholdet i samtalen var aktuell i forhold til informantens praksis og forståelser av praksis. Noen av informantene svarte på flere spørsmål i et svar. I slike situasjoner gikk vi videre i intervjuguiden vår. Noen ganger spesifiserte vi likevel et allerede besvart spørsmål fordi vi ønsket et konkret svar på spørsmålet. På denne måten fikk vi også tak i informantenes historier som engasjerte den enkelte informant. Og på den måten var semistrukturert intervjuteknikk godt anvendelig for våre samtaler, slik vi opplevde informasjonsinnhenting (Thagaard, 2013).

Vi hadde tillitt til at intervjuguiden gav oss informasjon som omhandlet vår problemstilling. Informantene gav oss både faktakunnskap om teamets arbeide, beskrivelser av handlinger og egne vurderinger av handlingene i og rundt teamet. Beskrivelsene av teamets arbeide samsvarte, mens vi erfarte at teamets vurderinger av teamets arbeide i og rundt teamets organisering inneholdt variasjoner. Eksempel på at teamets vurderinger av praksis varierte, kan vi knytte til foreldredeltakelse på møtene. En informant sa: «*Jeg mener det er viktig at foreldre er med*». En annen informant sa: «*Jeg tenker at det er en kjempeutfordring at foreldre er med*». Og en tredje informant sa: «*Jeg er usikker på hva jeg mener, det er fordeler med begge deler*». Alle informantene begrunnet svaret sitt fra sitt faglige ståsted. Med sin forforståelse fortalte informantene om sine erfaringer og gav oss en dybdeforståelse av praksisen i og rundt teamet.

Dybdeintervju med semistrukturert design fordret god forberedelse i forkant av intervjuene, og vi følte vi hadde oversikt over tematikken. Oversikten gav oss en trygghet i datainnhenting, fordi vi hadde bearbeidet materialet grundig, og temaene var kjente. En ulempe med vår godt planlagte intervjuguide, var temaer som vi ikke hadde forutsett som gjennomgående i alle intervjuene, og temaer som informantene selv tok opp. De temaene oppdaget vi i etterkant av intervjuene, da vi skulle bearbeide datamaterialet. Vi oppdaget blant annet et tema som omhandlet komplekse saker. Begrepet «komplekse saker» fikk vi ikke informantenes stemme til å konkretisere, men begrepet var nevnt i ulike sammenhenger slik som i dette eksempelet: «*Men når sakene er sammensatte, komplekse, på et tidlig nivå, når andre ikke er inne fra før, de sakene skal til Tidlig Inn*». Ved å gå igjennom tekstmaterialet ble summen av alle informantenes stemmer til en beskrivelse av fenomenet. Informantene beskrev sakene de fikk inn på ulike måter, og noen informanter eksemplifiserte sakene for oss. Og på den måten fikk vi et innblikk i at kompleksiteten var knyttet til bekymringene rundt saken. Bekymringene som varierte fra sak til sak, omfattet eller berørte ulike felt som førte til at det var vanskelig å gripe saken an. Jo flere usikkerhetsmomenter saken omfattet, dess mer kompleks var saken. Slik ble vår tolkning av de ulike utsagnene.

I vårt undersøkelsesopplegg har vi fått resultater som har vært relevant for problemstillingen og i tråd med våre intensjoner. Vi opplevde at spørsmålene i intervjuguiden var treffende og gav oss nyttig informasjon i henhold til problemstillingen. Vi opplevde at den møysommelige forberedelsen til intervjuguiden var avgjørende for våre resultater rettet mot vår problemstilling (Grønmo, 2004, s. 221). Til tross for at vi på forhånd ikke hadde forutsett alle mulige utfall av data, fikk vi nyttig og beskrivende informasjon som var nyttig til å forstå hvordan *Tidlig Inn* jobbet og til å forstå arbeidet som ble utført i og av teamet og organiseringen rundt teamet. Vi gjennomførte også en observasjon av en kollegadrøft for å kunne få erfaring med hvordan et drøftingsmøte ble gjennomført og også se hvorvidt vi gjenkjente gjennomføringen ut i fra historiene vi hadde fått av informantene.

3.1.7 Observasjon av et drøftingsmøte

Den 8. mars 2016 gjennomførte vi en observasjon av et *Tidlig Inn*-møte fordi vi ønsket å se hvorvidt vi oppdaget elementer i gjennomføringen av møtet som ikke hadde kommet frem i intervjuene. Observasjonen ble gjennomført i etterkant av alle intervjuene, og vi hadde også begynt å danne oss et bilde av informantenes beskrivelser og vurderinger av arbeidet som teamet utførte. Intervjuene gav oss et positivt inntrykk av at teamet hadde stor grad av suksess i måten de gjennomførte et møte i teamet. Vi gikk derfor til observasjonsmøtet med et kritisk blikk. Vi ønsket å avdekke elementer og nyanser som vi ikke hadde oppdaget gjennom informantenes beskrivelser og vurderinger av teamets arbeide.

Observasjonen gav oss informasjon om forhold i teamet. Observasjonen gav ikke grunnlag for å anta at det var vesentlig avstand mellom hvordan informantene omtalte møtet og hvordan møtet faktisk ble gjennomført. Vi observerte samhandlingen mellom møtedeltakerne, bruken av møtemalen og rolleutøvelsen. Vi fikk dermed en bekreftelse på teamets beskrivelser av gjennomføringen av et møte. Men vi la merke til at teamets vurderinger av gjennomføringen var mer problematisk å forholde oss til. Vi har et eksempel vi kan vise til. I intervjuene hadde vi fått beskrevet at teamet vektla god atmosfære. På mange måter fremstod teamet som et

ekspertteam, og de som kom til møtet var deres kollegaer som ønsket veiledning i komplekse saker. Teamets vurdering av god atmosfære var at informantene mente at et asymmetrisk forhold mellom deltakerne ikke var til hinder for et godt møte. Vi så etter hvorvidt denne asymmetrien preget gjennomføringen av møtet. Vi oppdaget at teamet la vekt på å ivareta deltakerne, og ivaretagelsen av kollegaene fikk vi bekreftet. Men hvorvidt asymmetrien var til hinder for veisøker på møtet, fikk vi ikke en forståelse av, fordi vi snakket ikke med veisøkeren etter møtet. Tilsynelatende var stemningen god, men vår undersøkelse innbefattet ikke samtaler med andre enn teamet selv. Likevel var observasjonen et nyttig grep fordi vi fikk et innblikk i gjennomføringen. Vi har benyttet informasjon både fra intervju og observasjon som grunnlag for analysearbeidet.

3.2 Analyse og drøfting

I denne delen har vi vektlagt å utdype en analyse av intervjusituasjonen for deretter å beskrive vår fremgangsmåte i å analysere innhentet datamateriale. Vi har forsøkt å pendle mellom funnene og nyansene i funnene for å få til en bredere forståelse av vår problemstilling og en helhetlig forståelse av data (Nilssen, 2012, s. 102). Men også vår rolle som forskere har vi i dette kapittelet beskrevet, fordi vår tolkning kan ha satt preg på hvordan vi har kommet frem til svar på problemstillingen.

3.2.1 Hermeneutisk perspektiv

Vi har gjennom hele prosessen vært opptatt av å komme frem til et svar på hvordan teamet forstår oppdraget til prosjektet *Tidlig Inn* og hva som kan forklare at et nytt og nyttig initiativ for barn og unge ikke har blitt tilstrekkelig nyttiggjort. Vår behandling av datamateriale er viktig å belyse. For å forstå hva informantene sa, måtte vi som forskere først reflektere over informantenes utsagn og påstander for deretter å omgjøre utsagnene og påstandene til å bli forståelige for oss. Først da kunne vi respondere hensiktsmessig tilbake til informantene. Hvilken forståelsesbakgrunn, ståsted eller horisont vi som forskere hadde med oss i samspillet med informantene,

var avgjørende i vår forståelsesprosess og respons fordi det betød at vi forstod den andres utsagn gjennom å tolke (Nilssen, 2012, s. 72).

3.2.1.1 Vår forforståelse og rolle

For å avdekke vår forforståelse og kjennskap til feltet, har vi satt søkelyset på oss som forskere. Vår forforståelse har spilt en viktig rolle for hvordan vi har kommet frem til svar på vår problemstilling. Samtidig har forforståelsen vår preget vår interesse for feltet og våre forståelsesrammer. Vi har reflektert ut i fra vår forforståelse som vi tok med oss når vi satt oss inn i og forstod, analyserte og tolket informantenes perspektiver. Og derfor har den rollen som vi tok med oss inn i forskningsfeltet vært viktig å belyse. Forforståelse har vi forstått som våre tidligere erfaringer, studieerfaringer, hverdagserfaringer og har vært en del av hele vår studieprosess (Nilssen, 2012, s. 26).

Vi har begge lang erfaring i arbeid med sårbare barn, unge og deres familier. Erfaringer i feltet har for oss begge gitt fordeler i avhandlingsarbeidet på grunn av vår kjennskap til feltet. Samtidig kan denne kjennskapen ha vært en bakdel fordi oppfattelsen av oss som forskere kan forstås som at vi ønsker å fremme en agenda; å gjøre tilværelsen bedre for sårbare barn og unge. Avhandlingsarbeidet har utvilsomt vært preget av personlige interesser. Med vår interesse for feltet og vår forforståelse har det vært utfordrende med tanke på kritiske perspektiver rettet mot teamet. For vi har hatt et ønske om å lære hvordan man kan oppnå suksess. Og på grunn av våre personlige interesser, har vi aktivt søkt data som kunne utfordre forventningen vår om at *Tidlig Inn* var en suksess. Vi har hatt et ekstra par med kritiske briller på da vi søkte etter svar på vår problemstilling som omhandlet arbeid i teamet. Vi har derfor utfordret våre fordommer med å utvikle et kritisk perspektiv rettet mot teamet. Ved å søke svar på vår problemstilling, har det fordret oss til å se teamets arbeide fra ulike vinkler, og de ulike perspektivene har gitt oss nødvendige nyanser for å forstå teamets arbeide som en helhet.

Formålet med vår studie har vært å bidra til utvikling av ny kunnskap innenfor feltet innovasjon i offentlig tjeneste rettet mot barn, unge og deres familier. Vi har hatt et ønske om å belyse *Tidlig Inn*-prosjektets nye ideer, hva som har vært nyttig og nyttiggjøringen av prosjektet. Mange kommuner har satt i gang endringstiltak i form av prosjekter, men mange av prosjektene har ikke ført frem. Og vi har hatt et ønske om å belyse de faktorene som har fremmet og hemmet *Tidlig Inns* arbeide i form av nytt, nyttig og nyttiggjort.

3.2.2 Dobbelhermeneutikk

I og med at vi knyttet vår studie til analyse av handlinger og opplevelser i teamet *Tidlig Inn* gjennom dialog og observasjon, har nettopp informantens utsagn om handlinger og opplevelser ligget til grunn for vår analyse. Vi har lagt stor vekt på å forstå handlingene ut i fra informantenes egne synspunkter, og forstå hvilken mening handlingene har hatt for informantene selv. Prosessen har ført til at vi har tolket en allerede fortolket virkelighet. Analyseprosessen i vår avhandling er et eksempel på det Nilssen (2012, s. 72) kaller for dobbelt hermeneutikk.

Vår forståelse av en allerede fortolket virkelighet kunne by på utfordringer. Vi har trukket frem et eksempel hvor vår fortolkning har fremstått som en utfordring. For i en intervjusituasjon kunne noen informanter svare konsist og direkte i svarene, mens andre reflekterte bredt og kunne trekke inn flere temaer. Det førte til at vi noen ganger at vi umiddelbart forstod utsagnene. Mens i andre situasjoner måtte vi stille oppfølgingsspørsmål for å få en bedre forståelse. Samtidig klarte vi ikke alltid klarte å skape felles en oppfatning. Og i verste fall kunne det føre til misforståelse mellom informantene og oss som forskere. Intervjusituasjonen som tydeliggjorde dilemmaet var da en av informantene hadde et tydelig og bestemt kroppsspråk da hun formidlet om sin profesjonskompetanse i teamet. Vi tolket utsagn og kroppsspråk som stolthet og trygghet for sin profesjonsidentitet. For å bekrefte vår tolkning stilte vi oppfølgingsspørsmål til informanten om viktigheten av profesjonen. Informanten bekreftet vår tolkning og la til: «*Ja, tenker du på at jeg har en profesjon? Min profesjon er ikke så viktig. Det har noe med hvor jeg har jobbet. Jeg har jobbet med andre ting*

og. *Jeg tror det viktigere hvor jeg har jobbet*». Dermed forstod vi at vi også måtte se informantens utsagn i sammenheng med de andre informantenes utsagn og samtidig ble vi bevisste på viktigheten av oppfølgingsspørsmål. For vår forforståelse dekket ikke denne tolkning av virkeligheten.

For å kunne belyse hermeneutikken på en bedre måte, skilte vi derfor mellom dialogisk aspekt og kroppslig språk i intervjusituasjonen. Og vi ble mer oppmerksomme på å se og sanse variasjoner og mønstret i kroppsspråk blant informantene. Det kunne vært for eksempel i form av ivrighet og engasjement rundt et bestemt tema, uttrykk av oppgitthet eller «lei seg»-uttrykk. I slike settinger dobbeltsjekket vi svaret, eller så bekreftet vi emosjonene ved å smile eller nikke. På den måten viste vi sensitivitet og anerkjennelse for informantene.

Det var likevel unaturlig og uhensiktsmessige å stille oppfølgingsspørsmål om alt i dialog med informanten (Thagaard, 2013, s. 41). Prinsippet i hermeneutikken bygget på at mening var en del av og bare kunne forstås i lys av den sammenheng vi studerte. Og delene vi forstod, måtte vi se i lys av helheten. Vi pendlet mellom kunnskap som vi hadde fra før, ervervet oss underveis og den kunnskapen som vi har fått etter å ha studert fenomenet (Grønmo, 2004, s. 373; Nilssen, 2012, s. 72). Til tekstmaterialet som viste seg gjennom transkripsjonen, har det vært mulig å stille mange spørsmål til teksten, og ulike spørsmål har kunnet utløse ulike svar og tolkninger. Som forskere ønsket vi å gå bakenfor fortellingene og bidra til å gjøre det usynlige synlig (Nilssen, 2012, s. 73). Vår forståelse for innhentet data knyttet til problemstillingen var utsatt for stadige bevegelser mellom helhet og deler, mellom det som ble fortolket og konteksten og mellom det som ble fortolket og vår forforståelse. Denne prosessen var et eksempel på og kunne knyttes til begrepet den hermeneutiske sirkel (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 258). Vår hermeneutiske tilnærming har vært sentral i vår forståelse av informantenes utsagn.

3.2.3 Valg av metode for analyse av data

Vi dannet grunnlaget for analysen av datamaterialet allerede i intervjuguiden. I formingen av intervjuguiden utarbeidet vi ulike temaer. Vi hadde sett for oss hva som var sentralt å undersøke, og hva vi ønsket å få svar på (Thagaard, 2013, s. 181). Svarene vi ønsket oss, var informantenes beskrivelser og vurderinger av arbeidet i og rundt teamet. Temaene systematiserte datamaterialet vi fikk tilgjengelig fra våre informanter. Og temaene vi analyserte inneholdt utfyllende beskrivelser fra alle informantene. Vi gjorde oss kjent med tekstene våre, det transkriberte materialet fra intervjuene. Vi leste først igjennom tekstene. Vi markerte i teksten med farget penn og skrev kjerneord på gul lapp. Vi prøvde å finne mønstre i tekstene og mellom tekster ved å sette fargestrek over betydningsfulle begreper eller utsagn. Vi sjekket hvilke spørsmål ulike begreper eller utsagn var knyttet til. Samtidig sjekket vi sammenhengen der begrepene ble reflektert over eller utdypet.

Innenfor de ulike kategoriene vi dannet, fant vi både beskrivelser og vurderinger av arbeidet. Vi laget et skille mellom hva informantene beskrev konkret og informantenes vurdering av et tema. Samtidig ble nye kategorier utviklet ut i fra datamateriale fordi informantene også beskrev temaer vi ikke på forhånd hadde tematisert i intervjuguiden. Et eksempel vi kan nevne var foreldredeltakelsen og dilemmaer teamet opplevde rundt det temaet. I analysen dannet vi en kategori som omhandlet foreldredeltakelse.

Ved å analysere teamets vurderinger oppdaget vi utfordringer i forhold til nyttiggjøringen av teamets arbeide. Vi hadde ikke forutsett at nyttiggjøringen skulle by på utfordringer. Det resulterte i at vi justerte vår problemstilling til å omhandle mer enn suksessfaktorer i teamet, og også omfatte utfordringer i nyttiggjøringen.

Vi har knyttet vår fremgangsmåte i analysen til meningskoding. I og med at vi tok utgangspunkt i forhåndsbestemte temaer, bestod analysearbeidet vårt i å knytte nøkkelord til utsagnene i tekstene, det transkriberte materialet. På den måten så vi hvilke utsagn som hadde samme tema. Og ved hjelp av de kodede utsagnene, fant vi kategorier som beskrev de fenomenene vi ønsket å studere. Ved hjelp av teoretiske

begreper så vi strukturer i form av sammenhenger, forskjeller og mønstre i det innsamlede materialet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 205). Etter intervjuene ble gjennomført gikk vi tilbake til teorien og fordypet oss i nye temaer som også ble kodet. Vi har dermed vekslet mellom teoristyrte koding, begreper som var tenkt ut på forhånd og datastyrt koding, begreper og konsepter som oppstod i møtet med de transkriberte intervjuene. Vi har vekslet mellom teori og datamateriale og mellom enkeltutsagn og hele intervjuer, som vi tidligere har nevnt, og vi har knyttet prosessen til den hermeneutiske sirkel.

3.2.4 Et blikk til siden

Analysearbeidet videre var å utvikle nye forståelser for fenomenene som var studert. Og tilstandsbilder og forståelsesmodeller som var resultatene av analyseprosessen, har vi beskrevet i kapitlene om resultat og drøfting. Vi vil eksemplifisere en justering av metoden i forbindelse med å knytte funnene til samfunnsperspektivet. For vi opplevde at *Tidlig Inn* hadde utfordringer i forhold til rekruttering og forankringen i kommunen. Vi ble tipset av vår veileder at Holmestrand kommune hadde hatt en prosess som lignet på det dilemmaet vi hadde oppdaget. Og Holmestrand kommune hadde lyktes med det *Tidlig Inn* prøvde på. Vi ønsket å få innspill om hvordan de hadde gått frem, for så å sammenligne med hva *Tidlig Inn* gjorde.

Vi avtalte et møte med virksomhetsleder for helse og sosial, Mona Pettersen, og ledende helsesøster, Christine Berge, i Holmestrand kommune 18.03.16. Vi fikk mulighet til å få innsyn i prosessen som kommunen hadde vært gjennom med å bedre tilbudet rettet mot de utsatte barn og unge. Holmestrand kommune har hatt lignende tiltak som *Tidlig Inn* med oppstart i 2002 og hadde gjennomgått en «total renovasjon» nettopp fordi tjenesten ikke hadde gode nok resultater med tanke på antall saker. Teamet har foretatt underveisvurderinger av hvordan tiltaket fungerte. Tilbakemeldinger og forslag var blitt benyttet til forbedring av tjenestene. Og teamets praksis var blitt bedre tilpasset behovet til ansatte i kommunale og private enheter.

Etter omleggingen av tilbudet hadde Holmestrand kommune klart å forankre tilbudet i ledelsen, samtidig var tiltaket blitt et attraktivt tilbud for de ansatte i kommunen. Omleggingen av tilbudet var ferdigstilt i begynnelsen av 2015. Mona Pettersen og Christine Berge hevdet at kommunen allerede i omleggingsprosessen og etter ferdigstillelse av den «renoverte» tjenesten, hadde merket at antall alvorlige barnevernssaker var redusert, og kommunen hadde også dokumentasjon på resultatene. Vi fikk nyttig kunnskap om kommunal forankring og spredning gjennom samtalen. Vi har derfor benyttet vår samtale med Mona og Christine som et bakteppe i vår drøftingsdel som omhandler spredning og kommunal forankring. I drøftingsdelen har vi lagt vekt på diskutere funnene våre i ulike perspektiver for å forstå teamets oppgaver i en helhet. Vårt blikk rettet mot Holmestrand kommune var nok et eksempel på muligheten vi hadde til å justere underveis i forskningsprosessen. Vårt neste kapittel omhandler vitenskapelige krav og etiske retningslinjer i forskningen som har vært sentrale for vårt studie.

3.3 Forskningsetiske vurderinger knyttet til undersøkelsen

De etiske retningslinjene vi har forholdt oss til skal sikre at forskningsprosessen vår har vært moralsk forsvarlig (Grimen, 2004, s. 398). Vi har vektlagt informert samtykke, konfidensialitet, konsekvens for deltakelse i studien, samt troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Til slutt i denne delen har vi oppsummert kvalitativ metode i vårt studie.

3.3.1 Informert samtykke

Vår studie ble meldt inn til NSD og vurdert i desember 2015. NSD har bidratt med råd og veiledning til innhenting og behandlingen av data. Forskningsetiske komiteer (Balto, A., Cappelen, A., Nagel, A.-H., Nymoene, H. S., Rønning, H., Salomonsen, J., Vandvik, B., 2006) beskrev at forskningsprosjekter som inkluderte personer, kunne kun settes i gang etter deltakerens informerte og frie samtykke. Vi tok derfor utgangspunkt i NSD sin mal for utarbeidelse av et brev til informantene, der vi informerte om vårt formål med undersøkelsen og at studien baserte seg på

informantenes informasjon. Vi skrev også at det var opp til den enkelte deltaker i teamet *Tidlig Inn* om deltakelse i studiet. Vi beskrev at det var mulig å trekke seg fra intervjuet, til enhver tid, og at alle data da ville bli slettet umiddelbart. Alle informantene fikk kontaktinformasjon til vår veileder og til oss som forskere, slik at informantene hadde mulighet til å kontakte oss underveis i studieforløpet. Det viste seg at alle syv medlemmene av teamet ønsket å delta. Det var ingen som uttrykte ønske om å trekke seg fra studien. Det var heller ingen som tok kontakt med oss for å stille spørsmål eller få ytterligere informasjon.

3.3.2 Konfidensialitet

Kravet om konfidensialitet hadde ulike vinklinger for vårt studium. For oss innebar konfidensialitet på en side at personlige data som kunne knyttes til den enkelte informant i undersøkelsen ikke skulle avsløres. Da vi intervjuet, tok vi lydopptak av samtalen samtidig som vi noterte underveis. Disse opplysningene hadde vår veileder Hans A Hauge og oss som forskere tilgang til. Vi har ikke gitt andre tilgang til vårt datamateriale. For å unngå tilgjengelighet til datamateriale for uvedkommende, har vi oppbevart lydfiler og intervjudata forsvarlig innlåst i perioden desember 2015-august 2016 og pc som ble benyttet var passord-beskyttet. All datamateriell knyttet til informantene vil bli totalt anonymisert ved godkjenning av forskningsprosjektet. Dette er i tråd med kravene fra NSD.

En annen side ved konfidensialitet var anonymitet. Vi forventet å få personsensitive opplysninger fordi vi skulle sette oss inn i teamets arbeide som var knyttet direkte til de sårbare barna og deres familier. Informantene nevnte ikke navn på hverken saksinnmeldere, barn eller deres familier i intervjuene. Men i intervjuene ble imidlertid andre teammedlemmer nevnt og også andre ansatte i kommunen som hadde hatt en rolle i teamet. Alle disse navnene ble kodet. Da vi gjennomførte observasjonen, var saken som ble drøftet anonymisert, og vi noterte ikke navnene på saksinnmelderne i våre notater. Denne anonymiseringen og kodingen har dermed ført til at ingen personopplysninger eller navn har blitt knyttet til våre tekster.

Spørsmålet om konfidensialitet så vi på som en kontrakt mellom oss som forskere og informantene. Vi tenkte spesielt på spørsmålet om fritt informert samtykke (Balto et al., 2006). Informantene gav sin tillatelse til oss basert på vår forpliktende erklæring om prosjektet. Tillatelsen spesifiserte i vårt studie om hva slags informasjon som skulle skaffes til veie, hvordan dette skulle skje, når det skulle skje og hvordan informasjonen skulle brukes i ettertid. Vi forstod konfidensialitet som en del av en kontrakt om hva vi hadde lov til å gjøre med det datamaterialet vi innhentet. Imidlertid har vi forholdt oss til et team i en kommune, og dermed kan de samlede svarene til teamet som en helhet knyttes til deltakerne i teamet.

3.3.3 Konsekvens av deltakelse i studien

Vår intensjon med studien var å forstå og tydeliggjøre oppdraget til *Tidlig Inn*-teamet og tydeliggjøre faktorer som fremmet eller hemmet innovasjon i deres arbeide. Og det innebar at teamet inviterte oss inn til deres virkelighet, en sentral og viktig del av deres arbeidssituasjon. Og med å invitere oss inn, åpnet også teamet opp for et utenifra blikk som kunne ført til belastende konklusjoner for teamet. Forskningsetiske komiteer (Balto et al., 2006) har utarbeidet etiske retningslinjer for at forskningen skal unngå belastninger for vedkommende eller grupper som deltar i en forskningsstudie. Denne normen hevder Thagaard (2013, s. 230) kan oppleves som vanskelig å vite nøyaktig hva innebærer. Vi har reflektert over mulige konsekvenser for *Tidlig Inn*-teamets deltakelse. Refleksjonen gjorde vi i forkant av studien og under studieforløpet.

En kritisk posisjon til fremstilling av data kan også være problematisk. Informantene kan føle seg uthengt og selve avhandlingen kan oppleves som et angrep. Men formålet med studiet har vært å belyse problemstillingen. Vi har derfor vært opptatt av å ha et objektivt syn, og legge våre personlige erfaringer til siden. Utfordringen for oss har vært å unngå en ensidig fremstilling av data ettersom vi fant teamets tilrettelegging for tjenesten som inspirerende. Vi har derfor vektlagt å ikke ensidig beskrive våre funn for å unngå å utfordre studiets troverdighet. Vår rolle har verken vært å ha en kritisk posisjon eller å søke å fremme deltakernes sak. Vi som forskere

har forsøkt å ha en forståelse for informantenes situasjon, men ikke være deres talsperson. Informantene skal ikke føle seg utlevert ved måten resultatene presenteres på, men de kan heller ikke forvente at vi som forskere skal opptre på deres vegne (Thagaard, 2013, s. 231). Dataene våre inneholdt ikke bare suksessfaktorer, men inneholdt også utfordringer *Tidlig Inn*-teamet hadde erfart. Slik vi ser det kan våre funn bidra til en klargjøring av *Tidlig Inns* arbeide. For vi har vært opptatte av å finne svar på vår problemstilling og fremme tendensene og nyansene i våre funn.

3.3.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet har i vårt studie vært helt sentrale begreper som vi har forholdt oss til i hele avhandlingsarbeidet. I dette kapitlet har vi oppsummert vår fremgangsmåte og fremhevet vår forskningsprosess med relevans til begrepene.

Våre funn har utgangspunkt i hvordan vi har behandlet vårt datamateriale. Vi har i dialog med informantene reflektert over utsagn eller påstander. Vår forforståelse har vært avgjørende i måten vi forstod og responderte i dialogen. Vi har vært opptatt av å unngå ensidighet og personlig påvirkning nettopp fordi vi i dialogen har tolket og konstruert en virkelighet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 252; Nilssen, 2012, s. 72).

Samspillet mellom oss som forskere og informantene i studie har hatt betydning både for forskningsprosessen og resultatene av den på grunn av vår forforståelse. Men også teksttolkningen vår har blitt preget av vår forforståelse. Tolkningen vår vil dermed ikke foreligge på samme måte for andre forskere. Derfor har kravet om intersubjektivitet blitt ivaretatt på en annen måte i vårt studie. Vi har forstått begrepet intersubjektivitet slik at vårt endelige resultat skal kunne etterprøves, testes, kontrolleres og gjøres tilgjengelig for andre som har samme kompetanse. Vi har forsøkt å gjøre forskningsresultatene tilgjengelig for andre ved å ha fokus på åpenhet rundt hvordan vi har forstått og tolket data (Wormnæs, 1996, s. 77). I vår avhandling har vi lagt vekt på å beskrive nøye og argumentere for våre valg og

begrunnelser. På den måten vil andre kunne etterprøve, kontrollere og vurdere vårt arbeide. Vi har også ønsket å vise redelighet i forhold til kilder, referanser og sitater, og har knyttet sidetall til sitater og henvisninger, slik at kildene lett kan letes frem. Ved bruk av kilder der vi har innhentet teori fra mer enn en side eller hele kapitler, har vi ikke henvist til sidetall. Vi har beskrevet forskningsprosessen trinn for trinn både i form av forskningsstrategi, analysemetoder og teoretisk ståsted (Thagaard, 2013, s. 202). Samtidig har vi vurdert relasjonen vi fikk til de ulike informantene og reflektert over hvorvidt relasjonens styrke har påvirket den informasjonen vi fikk tak i (Thagaard, 2013, s. 203). Vi har vurdert funnene våre på ulike tidspunkt i prosessen og studert hva andre forskere har funnet ut om lignende tema (Grønmo, 2004, s. 229; Thagaard, 2013, s. 204).

Vi har forsøkt å gjennom hele prosessen søke feilkilder og falsifisere. Det vil si at vi kritisk reflekterte over de data vi innhentet, og vi forsøkte å forbedre måten vi gjennomførte datainnhenting. Som et ledd i valideringen har vi beskrevet og revurdert forskningsprosessen og vært bevisst på hva vi har ønsket å oppnå. Det har vært sentralt å revurdere våre kvalifikasjoner, altså våre erfaringer og forutsetninger for å gjennomføre studien. Vi har derfor diskutert med vår veileder hvorvidt datamateriale er treffende (Grønmo, 2004). Grunnlaget for våre fortolkninger av data har blitt gjort transparente ved at vi har redegjort for analysen og kritisk beskrevet analyseprosessen. Vi har beskrevet tendensene og under hvilke betingelser de har vært fremtredende. Like viktig har vi sett viktigheten av ha et blick mot avvikene, og vi har også beskrevet under hvilke betingelser avvikene har vært fremtredende (Thagaard, 2013, s. 205).

I vårt studie har vi forsøkt å være bevisste vår rolle som forskere i form av at datainnsamlingen foregår i samhandling mellom oss og informantene. Vi har redegjort for vår forforståelse slik som Neumann og Neumann (2012, s. 11) beskriver situering i form av selvsituering, feltsituering og tekstsituering. Vi har i form av selvsituering, synliggjort en refleksjon om vår egen sosiale posisjon og erfaringsbakgrunn slik at vårt blick ikke er tildekket (Neumann og Neumann, s.18). Vi har beskrevet vår opplevelse av feltet i form av feltsituering, og beskrevet vårt møte

med informantene med hva som blir satt ord på eller ikke og reflektert hvorvidt det preget resultatene (Neumann & Neumann, 2012, s. 17).

Dersom resultatene fra vårt studie vurderes som troverdige og bekreftbare, gjenstår å se hvorvidt undersøkelsen vår har utviklet kunnskap om utfordringer i overgangen mellom nytt og nyttig på den ene siden og nyttiggjort på den andre siden. For like viktig for vårt studie har det vært å vise til faktorer som har understøttet faktorene nytt og nyttig, som utfordringer i forhold til nyttiggjøringen. I vår studie har vi intervjuet og observert et arbeidsteam, og på den måten kan resultatene overføres til andre. Men med tanke på den lokale tilpasningen som alle kommuner er avhengige av, kan resultatene likevel være problematiske å overføre. Dermed vil ikke denne studien presentere en allmenngyldig fremgangsmåte for å bedre tjenestetilbudet for sårbare barn og unge og deres familier. Men vi mener at vårt studie har bidratt til en klargjøring av fremmende og hemmede faktorer for *Tidlig Inn*-teamets ivaretagelse av mandatet og den innovative prosessen som teamet har vært en del av. Dermed har vi også bidratt til å utvikle ny kunnskap innenfor feltet innovasjon i offentlig tjeneste rettet mot barn, unge og deres familier. Vi har vektlagt den innovative prosessen teamet har stått i og fortsatt er i, og vi har kommet frem til faktorer som kan bidra til eller hemme innovative endringsprosesser i en kommune.

3.3.5 Kort oppsummering av metoden

Ved å benytte kvalitativ metode med semistrukturert design og observasjon, har vi forsøkt å få kunnskap om hvordan *Tidlig Inn* ble til og har utviklet seg over tid, aktiviteter i og mellom møter, forankringen i kommunen og effekter av arbeidet. I prosessen har vi fått mulighet til å justere fremgangsmåten underveis for å få klarhet i ulike elementer. Samtidig gav intervjusituasjonen informantene mulighet til å utdype sine meninger. Metoden gav mulighet for oss til å stille oppfølgings spørsmål og informantene på sin side fikk mulighet til å oppklare spørsmål som fremstod som uklare. Og på den måten har vi har fått innblikk i en kommunes tilpasning av tjenestetilbud rettet mot utsatte barn og unge.

Ulempen med vår metodiske tilnærming har vært at informantene kanskje ikke har fått den anonymitet som etiske retningslinjer fordrer fordi vi har undersøkt et konkret tjenestetilbud i en konkret kommune. Mangelen på anonymitet kan ha ført til at informantene kanskje ikke har svart ærlig, enten på grunn av ledende spørsmål eller at informanten svarte med det informantene anså som strategisk riktig svar.

4. Tidlig Inn- fra idé til prosjekt og drift

I dette kapittelet har vi beskrevet studiets hovedfunn i henhold til vår problemstilling. Problemstillingen vår «*Hva kan forklare at nye og nyttige lavterskeltilbud for barn og unge ikke blir nyttiggjort*» satt søkelyset på prosesser i og rundt teamets fungering. Samtidig fordret problemstillingen en fokusering rettet mot faktorer som har bidratt til nytt og nyttig i *Tidlig Inn*-prosjektets sammenheng samt faktorer i henhold til nyttiggjøringen av driften av teamet. Vi har derfor valgt å vektlegge *Tidlig Inn*-prosjektets utviklingsfaser fra ideutvikling, prosjektutvikling og drift. Vi har med utgangspunkt i vårt datamateriale, skilt mellom informantenes beskrivelser og vurderinger av teamets arbeide. Kapittelet er derfor inndelt i to hoveddeler.

I den første delen har vi beskrevet teamets praksis med et tilbakeblikk for utviklingen av teamet, og delen representerer i stor grad nytt og nyttig i forbindelse med innovasjonstanken.

Den andre delen omhandler nytt, nyttig og nyttiggjort gjennom informantenes tanker om og vurderinger av praksis. Den første delen inneholdt lite variasjoner i innholdet. Derimot var det større grad av variasjoner i vurderingene. Vurderingene bar preg av ulike tolkninger av teamets arbeide, og vi har vektlagt å få frem ulikhetene ved å henvise til sitater fra informantene.

4.1.1 Modellkommuneprosjektet

Drammen kommune var deltaker av et modellkommune prosjekt i perioden 2008 – 2014. Modellkommuneprosjektet var et nasjonalt satsningsområde for tidlig innsats for barn som levde i risiko eller barn som levde med foreldre som var psykisk syke eller rusproblematikk. Hensikten med modellkommuneprosjektet var å utvikle gode modeller for å komme tidlig inn i saker og begrense omfanget ved å legge til rette for forebyggende arbeid. Modellkommuneprosjektet var opptatt av endringer i alle nivå i velferdstjenestene. Prinsippene i metodikken omfattet både det enkelte tjenestested på organisasjonsnivå, og endringer på individnivå, det vil si ledere og ansatte. Den grunnleggende tankegangen i modellkommune prosjektet var først å finne den motivasjonen ansatte ved tjenestestedet stod inne for. Motivasjonen var grunnleggende

for å mobilisere endringsprosessene og dermed forbedre tjenestene. I tillegg sikret modellkommune prosjektet arbeidsmiljøet for tjenesteutøverne samt ivaretagelse av brukermedvirkning (Stranden, 2006).

Myndiggjøring av profesjonsutøvere og lokal tilknytning var sentralt i modellkommuneprosjektet. De sammensatte utfordringene ble løst ved å involvere ansatte og brukere som var direkte berørt, i utforming og implementering av tiltak. Systematisert involvering av ansatte i medvirkning i omstillingsprosessene gav nytt eierforhold til problemet. Modellkommune prosjektet definerte de initierte endringene lokalt som fornyelsesorientering. Fornyelsesorientering blant ansatte var inngangsporten til informasjon og oversikt over de ulike behovene som var tilstede hos brukerne. Oversikten medførte også en tilgjengelighet for kvaliteten de lokale tjenestene kunne yte. Egenskapene ved fornyelsesorientering kunne forstås som et uttrykk for personlig indre motivasjon, engasjement og villighet til felles bidrag for tjenesteforbedring. Både involvering og eierforhold styrket de ansatte til villighet, engasjement og motivasjon i utføring av oppgavene som var nært tilknyttet brukerne (Andrews, 2003).

Ved å anvende begrepet «evolusjonær planlegging» ble det understreket i modellkommuneprosjektet at en god plan ikke nødvendigvis var en fast formet plan, men en plan og løsninger som involverte og engasjerte ansatte. I tillegg var det mulig å justere planen etter behov, og muligheten for å «prøve og feile» skulle være tilstede. Ansatte fikk dermed større handlingsrom og autonomi i sin fagutøvelse, noe som forutsatte tilrettelegging og gjensidig tillit mellom ledere og ansatte. Kunnskap og kompetanseheving blant ansatte bidro til en dypere forståelse av kompleksitet som fulgte med endringene og langsiktige virkninger. På denne måten fremhev prinsippene i modellkommuneprosjektet i stor grad til innovative verdier. De innovative verdiene fordret nettopp betydningen av individets tenkning i håndtering av foranderlige komplekse problemstillinger (Willumsen & Ødegård, 2015).

Lederrollen var viktig når store nye prosjekt skulle implementeres. Lederen forpliktet seg til iverksettelse og oppfølging av utviklingsprosjektet. Modellkommuneprosjektet fremhev utviklingsorienterte ledere som kunne legge til rette for de ansattes aktive deltakelse i organisering, planlegging og gjennomføring av tjenestene. Lederen skulle stimulere til idearbeid for langsiktig planlegging. Samarbeidskulturen med vektlegging av en kultur for prøving og feiling, krevde derfor en grunnleggende tillitt mellom ledere og ansatte. Ettersom metodikken la til rette for et felles prosjekt, skulle det være rom for kritisk innspill til etablert kunnskap. I henhold til modellkommunemetodikken var evaluering viktig. Evalueringen skulle være et grunnlag for justeringer og videreutvikling av prosjektet. Evaluering var også viktig når samarbeidspartnere skulle orientere hverandre for felles prosjektlæring. Evalueringen kunne gjennomføres ved en ekstern objektiv tilnærming som hadde fokus på innovatører som datasamlere. Evalueringer fra ulike modellkommuneprosjekt kom frem til en ulempe ved flere ledere i en linjeorganisasjon. For dersom det var flere ledere i en linjeorganisasjon, kunne det føre til utydelige roller for de ansatte og for mye selvstendighet, som igjen førte til at organisasjonen levde sitt eget liv.

4.1.2 Visjon om byvekst

Gjennom modellkommuneprosjektet utviklet Drammen kommune en visjon om byvekst med høy kompetanse og høy livskvalitet for å håndtere utfordringene i kommunen. «*Byvekst med kvalitet*» (Drammen- kommune, 2013) gjenspeilet kommunens ambisjoner for innovativ tjenesteutvikling innen helse, sosial og omsorg. Målet var å forbedre levekårene for lokalbefolkning i kommunen. I følge rapporten «*Levekårsplan 2016- 2019*» (Drammen-kommune, 2015a) var Drammen en stor kommune med befolkning på nærmere 70000 herav 8076 barn i alderen 0-9 år. Drammen var også en flerkulturell by med både innvandrere og norskfødte innvandrere som til sammen utgjorde 27% av befolkningen i 2015. Befolkningens mangfoldighet førte med seg et bredere aspekt med utfordringer i koordineringen av tjenester.

I rapporten «*Morgendagens barnevern i Drammen kommune*» (Drammen-kommune, 2015b) la kommunen fram en oversikt og tiltaksforslag innenfor barnevernstjenesten i kommunen. Med forankring i kommuneplanene fremstod et ønske om å knytte barnevernet og utvikling av gode barnevernsmodeller til kommunal virksomhet. Ønsket var fundamentert i et mer lokalt tilpasset barnevern etter behovene i befolkningen, men også å kunne tilby tjenester til barn, unge og deres familie i nærmiljøet, for å knytte tjenestene nært til brukerne. Kommunen ønsket med dette å overta noe av barnevernets oppgaver som hadde vært drevet av statlig og privatisert barnevern. Samtidig som kommunen ønsket å redusere fysiske og psykiske lidelser blant barn, unge og deres familier, var bedret folkehelse, reduksjon av behov for langvarige eller permanente tilbud fra barnevernet, samt hindring av reproduksjon av dårlige oppvekstvilkår, en målsetning. Og slik ble ulike prosjekter integrert i kommunen med en lokal forankring.

Kommunen satt i gang ulike forebyggende lavterskeltiltak for å sikre utsatte barn en trygg og god oppvekst. Som et resultat av modellkommuneprosjektet ble teamet *Tidlig Inn* etablert ved senter for oppvekst i 2014, et tiltak som samsvarte med kommunens målsettinger. *Tidlig Inn* var administrativt forankret i avdelingen for barnevernstjenester (Drammen-kommune, 2015b). Tiltaket skulle både være kostnadsbesparende og bedre kvaliteten på tjenestene rettet mot sårbare barn og unge i alderen 0-6 år. Prosjekt *Tidlig Inn* var en forpliktende samhandlingsmodell hvor alle som jobbet rundt barn i alderen 0-6 år skulle bidra slik at riktig hjelp ble gitt til rett tid.

4.1.3 Tidlig Inn

Tidlig Inn ble utarbeidet som et forebyggende tiltak rettet mot tidlig innsats for barn mellom 0- 6 år. Målgruppen var barn som levde i risikofylte levekår. Barn som var utsatte for vold, med foreldre som var psykisk syke eller rusproblematikk, ble knyttet til målgruppen. Målet med *Tidlig inn* var så tidlig så mulig å kunne identifisere problemer rundt barnet eller familien slik at man fikk muligheten til å begrense

skadeomfanget for barnet. Teamet hadde også en rådgivende funksjon om bekymringer rundt barn som ikke nødvendigvis kunne knyttes til konkrete problemer. Samarbeid på tvers av etater og samarbeid på tvers av profesjon ble sett som et viktig verktøy for koordinering av tjenester i kommunen (Drammen-kommune, 2015a). Hensikten med *Tidlig Inn* var å jobbe tettere tverrfaglig med de barna som strevde mest, på et lavt nivå, slik at problemene ikke utviklet seg. Og problematikken skulle håndteres tidlig i utviklingsforløpet.

Teamet bestod av faste ressurspersoner fra PP-tjenesten, tiltakstjenesten, barnevernstjenesten, helsestasjon, barnehage, senter for rusforebygging og psykiske helsetjenester for voksne. Senter for oppvekst representerte de fleste etatene. Mens senter for rusforebygging og psykisk helse for voksne, som var organisert utenfor senter for oppvekst, var også deltakende i teamet på grunn av tilknytningen til barn og unge og deres familier som var utsatte. Teamet hadde også mulighet for å samarbeide med eksterne samarbeidspartnere (Drammen-kommune, 2014).

Teamet som bestod av syv representanter, var håndplukket av sin leder til oppgaven i teamet. Representantene var i hovedsak mellomledere, som vil si ledere for sin arbeidsplass eller etat, og på den måten hadde informantene god oversikt og bred kunnskap som omhandlet deres etat. I kollegadrøften fremmet informantene sin etat og sitt faglige ståsted for å dekke behovet om kunnskap i sakene som ble meldt inn til kollegadrøften. Saker som ble brakt til *Tidlig Inn* var saker der de som kjente barnet hadde opplevd en uro eller en bekymring overfor barnet. *Tidlig Inn* var ment som et lavterskeltilbud.

I lavterskeltilbudet var det underforstått at det ikke skulle være store utgreiinger eller henvisninger. Meningen var at veisøkerne skulle erfare en bekymring og melde inn saken så tidlig som mulig til kollegadrøften. *Tidlig Inn* var tilrettelagt på den måten at oppgaven i *Tidlig Inn* ble i tillegg til de andre oppgavene representantene hadde i det daglige arbeidet. Dermed ble det ikke opprettet nye stillinger tilknyttet teamet. Det var heller ikke satt av et budsjett til driften av teamet. Informantene fortalte eksempelvis at det ikke var satt av midler til kaffe- eller te-servering. Dermed representerte *Tidlig Inn* et

lavterskeltilbud både med tanke på ivaretagelse av målgruppen, veiledningen av kollegaene og rimelig drift av prosjektet.

I 2013 utarbeidet teamet som arbeidet med modellkommuneprosjektet en handlingsveileder (Drammen- kommune, 2014). Personene som var med i modellkommuneprosjektet representerte senter for oppvekst, pedagogisk-psykologisk tjeneste, Drammen kommunale barnehager, helsestasjonene, senter for rusforebygging, virksomhet for psykiske helsetjenester og barnevernstjenesten. To av representantene fra modellkommuneprosjektet, var med i *Tidlig Inn* teamet fortsatt. Handlingsveilederen ble ferdigstilt mars 2014 og var tilgjengelig for tjenesteutøvere som jobbet med barn og unge. Handlingsveilederen fungerte som grunnlagsdokument for driften av teamet og var ikke evaluert januar 2016. Handlingsveilederen ble utarbeidet for ansatte i Drammen kommune og deres samarbeidspartnere. Hensikten med veilederen var å sikre at alle som jobbet med barn eller voksne som hadde foreldreansvar, kunne gå raskt fra bekymring til handling og oppfølging av barn i risikozonen. På den måten skulle handlingsveilederen bidra til at barn og unge fikk nødvendig hjelp og oppfølging så tidlig som mulig.

Handlingsveilederen beskrev flere trinn i hvordan medarbeiderne kunne gå fram i kartleggingen av barn som vakte bekymring (se vedlegg nr. 5).

Ved trinn 1 skulle medarbeidere vurdere barnets situasjon dersom man var bekymret. Vurderinger skulle avklares med nærmeste leder og foresatte.

Ved trinn 2 skulle tiltak settes i verk dersom problemomfanget kunne håndteres i egen virksomhet. Gjennomføringer og oppfølging av de foreslåtte tiltak skulle foretas i samarbeid med foresatte. Drøfting i teamet *Tidlig Inn* var aktuelt dersom bekymringen var kompleks og et behov for tverrfaglig drøfting. Dersom foresatte ønsket å være med i drøftingen, skulle de involverte medarbeiderne forberede foresatte om teamet for å skape trygghet ved oppmøte. I tillegg skulle det foreligge en handlingsplan for barnet. Etter drøftingen var samarbeidspartneren som brakte inn saken ansvarlig for å iverksette og følge opp de foreslåtte tiltakene. Ved behov for mer avklaringer, kunne det avtales et oppfølgingsmøte direkte etter drøftingsmøtet (Drammen- kommune, 2014).

Kommunen hadde andre tverrfaglige team og nettverksmøter, men ikke med et så tydelig mandat og fokus på tverrfaglig arbeide. Det som skilte *Tidlig Inn* fra de andre teamene var fokuset på forebygging og håndtering av saken på et tidlig stadium. Samtidig var det lagt stor vekt på den tverrfaglige drøftingen av sakene som utgjorde forslag til tiltak direkte knyttet til det miljøet barnet forholdt seg i. Teamet kalte møtene for kollegadrøft. Til kollegadrøften kom kollegaer i feltet som representerte kommunale eller private enheter som hadde en bekymring rundt et barn eller barnets familiesituasjon, eksempelvis en barnehage. Foresatte var også velkommen til kollegadrøften. Vi har kalt de som kom til kollegadrøften for veiledning for «veisøkere» for å skille mellom deltakernes roller på *Tidlig Inn* møtene.

Teamet har hatt kollegadrøft hver tirsdag og har satt av en time til disposisjon for hver sak og teamet hadde kapasitet til to saker per uke. For å kunne drøfte saken, forelå et krav til samtykke fra foresatte og saken kunne bli drøftet anonymt dersom foreldre ønsket det. Sakene som ble meldt inn til *Tidlig Inn*, var sammensatt både i sak og kontekst:

For det første kunne barnets atferd være bekymringsvekkende ved eksempelvis at barnet viste mye sinne eller plutselig endret atferd.

For det andre var omsorgssituasjonen sammensatt. Barnet var ofte omgitt av ulike voksne i barnehage og foresatte, og var prisgitt den omsorgen som omsorgspersonene kunne tilby. Hvorvidt barnet var en del av eksempelvis en skilsmisse, manglende omsorg av foresatte, misforhold mellom barnehage og hjemmet eller hadde behov for utredning, var et viktig ledd å få kartlagt for teamet. Ofte var sakene en sammenblanding av ulike faktorer og det var gjerne flere faktorer som var gjeldende i den enkelte sak.

For det tredje hadde hjelpeapparatet et innviklet system som kunne være vanskelig å navigere i. Når det rådet mange faktorer, som informantene beskrev som komplekse saker, viste det seg også å være komplekst å forstå rekkefølgen i håndtering i saken. Og relevansen til teamets kompetanse viste seg gjeldende for kommunen for ivaretagelse av de utsatte barn og unge.

Teamet hadde utarbeidet en forhåndsdefinert møtestruktur (se vedlegg nr. 6). Møtestrukturen var utarbeidet som et ledd i arbeidet med modellkommuneprosjektet,

og var ferdig utarbeidet ved oppstart av *Tidlig Inn*. Møtestrukturen var et viktig bidrag til gjennomføring av drøftingsmøtet. For strukturen var et viktig element for fremdriften av møtet.

Strukturen var lagt opp slik:

1. Presentasjonsrunde, 5 minutter
2. Fremlegg av sak, 5- 10 minutter
3. Tilbakemelding til veisøker, 5 minutter
4. Drøftingsdel, 25-30 minutter
5. Avrunding, 5 minutter
6. Metarefleksjon, ca. 10 minutter

Teamet hadde satt av 15 minutter til å sette seg inn i saken i forkant av møtet, slik at alle i teamet hadde samme forståelse for saken i utgangspunktet. Deretter kom veisøker som var kollegaer i feltet og eventuelt foresatte til møtelokalet. Veisøkerne holdt først et fremlegg om saken og deretter stilte teammedlemmene oppklarende spørsmål. Teamet hadde mulighet til å stille oppklarende spørsmål ut i fra den etaten man representerte. Til slutt på møtet drøftet teamet forslag til tiltak. Selve kollegadrøften varte i en time. Etter møtet, da veisøkerne hadde forlatt møtet, hadde teamet en metarefleksjon. Metarefleksjonen var en oppsummering og evaluering av teamets drøfting knyttet konkret til saken som hadde blitt drøftet. Evaluering av teamet og teamets arbeide for øvrig, ble gjennomført to ganger årlig av teamet selv.

Samtidig var rammene for møtet gjennomtenkt, slik som det fysiske miljøet. Vi kan eksempelvis nevne valg av lokale. Det lokalet som ble benyttet til gjennomføringen av møtet, var plassert på utsiden av sentrum i lokalene til en helsestasjon. Helsestasjonen hadde trivelige omgivelser og rolig beliggenhet. Møtelokalet skulle være lett tilgjengelig med tanke på parkering. Og det var også tatt hensyn til at det ikke skulle være trafikk av folk i gangene for å unngå påkjenninger av sosial art og ivareta anonymiteten til veisøkerne. Ut i fra sakens natur ble det tatt hensyn til bordplassering, slik at de teammedlemmene som antakeligvis skulle bli sentrale i saken, ble plassert i nærheten av veisøkerne. For å legge til rette for et godt dialogisk

miljø, ble det vektlagt å anerkjenne veisøkerne, og det ble servert kaffe og te for at veisøkerne kunne senke skuldrene og oppleve en rolig atmosfære. Teamet hadde en leder og lederen ønsket alle velkommen. Denne hadde også ansvar for progresjon i møtet og loset saken gjennom møtet.

Lederen for teamet hadde flere oppgaver. Blant annet hadde hun laget statistikker som viste til sakene. En informant fortalte oss at i perioden 14.10.14 - 17.09.15 hadde teamet drøftet 51 saker. Kollegadrøften hadde drøftet 40 saker fra barnehagene, 8 saker fra helsestasjonen og 1 sak fra psykisk helse. Videre hadde teamet drøftet 1 sak fra en barneskole og 1 sak fra levekårssteamet. Statistikkene var en måte å vise frem sakene som ble drøftet til blant annet kommuneadministrasjonen. For lederen hadde også ansvar rettet mot kommuneadministrasjonen med å informere om teamet. Lederen hadde ansvar for å spre informasjon om *Tidlig Inn* til både kommunale og private ansatte som jobber med barn fra 0-6 år. Hun sendte informasjon ca. en gang i halvåret til alle enheter. Samtidig representerte hun teamet ved ulike arrangementer der *Tidlig Inn* har blitt presentert. For å informere kommunens innbyggere om *Tidlig Inn* sitt arbeide var handlingsveilederen lagt ut på offentlige kontorer eksempelvis helsestasjonen. Teamets arbeide ble også reklamert for på kommunens nettside. Samtidig var det lagt et ansvar til alle i teamet om å spre informasjon om *Tidlig Inn*.

4.2. Teamets vurderinger av arbeidet i *Tidlig Inn*

Mange kommuner har tverrfaglige team som jobber med å ivareta sårbare barn og unge. Med stortingsmeldingen «*Morgendagens omsorg*» (Meld. St. 29 (2012 – 2013)) og «*Samhandlingsreformen*» (Meld. St. 47 (2008 – 2009)) har tverrfaglige innovative team blitt et tidstypisk fenomen. Innovative kommuner har satt nytenkning på dagsorden. Teamet satt *Tidlig Inn* i et samfunnsperspektiv og satt ord på den lokale forankringen: «*Vi skal ha noe som er tverrfaglig. Når saken er sammensatt og kompleks. På et tidlig nivå, når andre ikke er inne i saken fra før. Vi skal jo ikke røre i hverandres gryter og bruke mest mulig ressurser*» var bildet informantene malte for å understreke relevansen for teamet. Spesielt med Drammen kommune og *Tidlig Inn* har den tverrfaglige, forebyggende vinklingen overfor de komplekse sakene som har vært sentral. I tillegg

ønsket teamet å arbeide forebyggende med å komme tidlig inn. Med tidlig inn-tilnærmingen til utfordringene og på grunn av nytteverdien for arbeidet, hadde Drammen kommune et ønske om at nettopp *Tidlig Inn* skulle være et innovativt team. I denne delen av oppgaven har vi belyst at teamet er nytt, og ikke minst nyttig. Å belyse nyttighetsverdien har vært en forutsetning for å kunne problematisere nyttiggjøringen av teamets arbeide.

4.2.1 «Litt sånn knoppskyting»

Utgangspunktet Drammen kommune hadde arbeidet ut i fra ved etableringen av teamet var motivert ut i fra stortingsreformer. Og modellkommuneprosjektet var et verktøy for å hjelpe kommunene med en bedre koordinert tjeneste. Selve iverksettelsen av teamet hadde informantene tanker rundt: «*Utgangspunktet tror jeg er litt sånn knoppskyting fra en virksomhetsleder som jobbet i virksomheten en kort stund*». Informantene beskrev initiativtakeren bak *Tidlig Inn* som en ildsjel som tok med seg ideer fra en annen kommune. For å forklare hva som menes med ildsjelsbegrepet har vi tatt utgangspunkt i en forklaring forskningsrapporten ildsjeler og lokalt utviklingsarbeid (Vestby, Gundersen, & Skogheim, 2014, s. 35) har omtalt. Rapporten omtalte en ildsjel som en person som brant for en sak, og fikk brannen til å spre seg, fordi ildsjeleri ikke foregikk i ensomhet. Ildsjelen var aktiv i oppstarten av teamet og jobbet mot kommuneadministrasjonen og direkte i teamet med utarbeidelse av møtestrukturen. Det var barnevernet som tok initiativ til danning av teamet. Tanken bak teamet var å legge om barnevernets arbeide slik at man unngikk de store barnevernssakene.

«Virksomhetslederen som igangsatte Tidlig Inn var opptatt av å endre barnevernet slik at det ikke skulle bli store, tunge saker, for det har ikke barnevernet penger til. Så det er mye lettere for barnet, foreldrene og for hjelpeapparatet å komme tidlig inn og få snudd med en gang».

Ildsjelen som igangsatte *Tidlig Inn*, avsluttet sitt engasjement i teamet kort etter iverksettelsen av teamet og begynte å jobbe et annet sted. Det var klart at ildsjelen engasjerte andre ildsjeler og at de var dagens teammedlemmer. For teammedlemmene fremstod som engasjerte gjennom sine historier og engasjement for *Tidlig Inn*. Mandatet i *Tidlig inn* fremstod som et personlig engasjement og forpliktelse overfor de sårbare barn og unge og deres familier. Engasjementet til deltakelse var tydelig uttalt og var dypt fundamentert i et ønske om å kunne arbeide forebyggende ut i fra en forankret modell i kommunen. Og nettopp betegnelsen ildsjeler kan være en dekkende beskrivelse for teammedlemmene fordi informantene var drevet av et engasjement som har utviklet seg og blitt styrket gjennom arbeidet i *Tidlig Inn*. En annen informant beskrev iverksettelsen av teamet slik:

«Målet med Tidlig Inn er at man skal komme med rett tiltak så tidlig som mulig. Og da helst før man ser symptomer på barnet. Vi ønsker ikke bare å være et mellomledd, at vi skal sitte å snakke om ting. Men at det skal være noe konkret som skal komme ut i det møtet slik at familiene skal slippe å bli kasterballe i et system».

I møtet med informantene ble det satt ord på at mandatet dreide seg om å få saker til teamet tidlig nok, ærlige drøftinger og gode tiltaksforslag. Målet var å igangsette tiltak rettet mot barnet eller barnets nære omgivelser slik at effekten ble av forebyggende art. Tilbudet var rettet mot ansatte eller foreldre som opplevde en bekymring rettet mot et barn. Teamet drøftet saken og kom med konkrete forslag til tiltak. Enten var tiltaket lagt til enheten som løftet saken, eller så var tiltaket rettet mot andre instanser i kommunen som eksempelvis pedagogisk psykologisk tjeneste (PPT).

Teamet *Tidlig Inns* nye innfallsvinkel til økende problematikk i helse og omsorgssektoren var å trekke hjelpeapparatet inn i saken så tidlig som mulig. Samtidig ble teamet sett på

som et sentralt forebyggende middel. Med det forebyggende aspektet ble også nytteverdien uttalt. Intensjonen med *Tidlig Inn* møtet var å få løftet frem sakene og løfte problemstillingene så tidlig som mulig. Og veiledningen som ble gitt kunne eventuelt vise veien til hjelpeapparatet. «*Når du kommer til Tidlig Inn får du ikke en åpen dør til å komme raskere inn i noe. Du må tilbake og henvise*» uttalte en informant. Sakene som *Tidlig Inn* drøftet hadde ingen forrang i hjelpeapparatet, men var med på å sikre en bred faglig vurdering for sakens videre gang. *Tidlig Inn* teamet lyttet først og fremst til sakens innhold, deretter reflekterte teamet og delte kunnskap. Produksjonen bestod av profesjon og konstruktive råd rettet mot saken.

4.2.2 Kompetanse i teamet

Kompetanse i tilknytning til arbeidet som ble utført i teamet har relevans for nyttighetseffekten. Selve drøftingen skulle bidra til en ny forståelse for veisøker, og dermed var kompetanse i teamet og tillit mellom teamdeltakerne viktig for å komme frem til tiltaksforslagene. Informantene fortalte at de hadde lang yrkeskarriere og har jobbet i sitt felt over tid. Deres brede erfaringsbakgrunn fra tverrfaglig arbeid førte til at informantene følte seg trygge i sitt felt og sin oppgave i *Tidlig Inn*. «*Jeg skal belyse saken ut i fra mitt faglige ståsted*» uttalte en informant. En annen informant sa: «*min rolle er å ha på meg mine fagbriller og bidra med det inn i teamet, sammen med de andre*». Teamet fremstod som et sammensveiset team der medlemmene var opptatt av å anerkjenne hverandres faglige kompetanse. Som et team følte alle seg som en viktig brikke i et samspill med de andre. Som en informant sa: «*Jeg tenker at jeg er 1/7 del viktig. Min rolle er viktig sammen med de andre*». Et begrep i rollebeskrivelsene som vi gjenkjente fra samtlige informanter, var «profesjonshatt» eller «faghatt». En informant uttrykte «*Jeg har den faghatten på meg. Ingen andres faghatt. Men vi har hver våre faghatte*». Informantene belyste sin trygghet i rollen. Sammen med de andre deltakerne ble målgruppen ivaretatt gjennom et bredt fokus i drøftingen.

Med tanke på forventninger til egen innsats på kollegadrøften uttalte en informant: «*Det er en vurdering hva jeg stiller spørsmål om. Jeg vurderer om det er logisk eller ikke*». I beskrivelsene om informantenes rolle i teamet ble profesjonene satt i

bakgrunnen. I forgrunnen kom beskrivelser av bred yrkeserfaring og arbeidsoppgavene ved instansen informantene representerte. En informant sa: *«min kunnskap er å bidra med kunnskap knyttet til min etat. Det er derfor etaten min er representert. Det kan være tegn og symptomer i forhold til å komme med innspill om det»*. Bevisstheten rundt det tillitsbyggende arbeidet i teamet ble tydelig uttalt og kan bli forstått som et suksesskriterium i forhold til teamets håndtering av sakene som ble drøftet. Sett fra denne siden, innad i teamet, fremstod teamutviklingen som godt ivaretatt. Informantene utlyste en trygghet i ivaretakelsen av mangfoldet i hjelpebehovet gjennom de ulike instansene som var representert i teamet. De uttrykte en tillitt til at de andre i teamet hadde kompetanse til å håndtere sitt ansvarsområde. Og teamets kunnskapssammensetning bygget på summen av medlemmenes kunnskaper, ferdigheter og erfaringer. Kunnskapssammensetningen førte til en synergieffekt som utgjorde en styrket rolle til å imøtekomme behovene.

Men sett fra en annen side, med tanke på behovet for tilførsel av kompetanse til rolleutøvelsen i teamet uttrykte en informant: *«Ja, alltid behov for det. Ikke bare på grunn av Tidlig Inn, men helt generelt har man behov for det»*. En annen informant sa: *«Jeg tenker det ville vært nyttig å fordypet mer, også fått veiledning til min funksjon»*. *«Jeg har god nok profesjonskunnskap, men jeg må hele tiden holde meg oppdatert, det er mye nytt som skjer»* var også en refleksjon over økt kunnskapsbehov. Også kompetanseheving for teamet generelt hadde informantene tanker om: *«Jeg kunne ønske mer utvikling av teamet. Innhente informasjon fra andre steder, og se med kritiske øyne mot oss selv»*. En annen informant bekreftet dette ønsket: *«Vi skulle tatt og reist til en annen kommune som driver på den måten vi gjør, for det koster ikke så mye»*. Teamet så behovet for å videreutvikle den samlede teamkompetansen for å sikre nyttiggjøringen av teamet.

Fravær av faste teammedlemmer ble sett som et hinder for gjennomføringen av kollegadrøften. I og med at teamet har bygget opp teamkompetanse og deltakerne i teamet var sterke profesjonsbærere, ville det ikke være lett å erstatte en rolle i teamet. De fleste teammedlemmene hadde vært med fra oppstarten og informantene opplevde det som avgjørende at det var stabilitet i gruppen: *«At vi ikke har for store utskiftninger,*

at vi er de samme». På den måten viste teamet at handlekraften bygde på de erfaringene og relasjonene som var i teamet. Man kan tolke denne hindringen som at medlemskap i teamet også skapte et personavhengig engasjement fordi båndene mellom teamdeltakerne ble opplevd som viktige. En informant satt ord på dette: «*Det blir lett personavhengig. For noen ganger har vi fravær, og jeg liker jo best at alle er der. Og det jeg er redd for er at det blir noe personlig, på en måte*». Informanten hadde også gjort seg noen tanker om personavhengigheten: «*Vi kan kanskje være redd for å gå ut av rollen vår, for å forebygge, det kunne vi satt av mer tid til. Å kunne reflektere, reist til andre team, fått noen inn og sett oss utenifra*». Informantens bekymring åpnet opp for muligheten til å reise et spørsmål om gruppetenkning ved at de bekreftet hverandre for mye. Og på den måten se begrensninger med egen tilnærming. Informantens bekymring stadfestet behovet for å fortsette prosessen med refleksjon og utvikling av teamprosessen i teamet for å kunne være forberedt til å møte de komplekse sakene. Teamet så verdien av å øke både sin egen kompetanse, men også tilførsel av kompetanse for å utvikle teamet. Og økt kompetanse kunne vist til nytthetsverdien for teamet. For *Tidlig Inn* teamet var kompetansetilførsel viktig, både fordi tjenestebehovet var i endring, men også fordi sakene bar preg av høy grad av kompleksitet. Vi har i følgende kapittel beskrevet sakene teamet drøftet.

4.2.3 Tverrfaglig, sammensatt og kompleks

Sakene teamet fikk til drøftingsmøtet henviste til både nytt og nyttig i den innovative prosessen på grunn av håndteringen av sakene i teamet. Sakene teamet håndterte ble beskrevet som: «*Vi skal ha saker som er tverrfaglige, sammensatte og komplekse der ingen andre er inne andre er inne fra før*». Kompleksiteten i sakene ble uttalt fordi i den tiden møtet varte, var det viktig å få frem sentrale elementer i saken slik at teamet kom frem til riktige tiltaksforslag. Drøfting måtte være basert på ærlighet og oppriktighet for å ivareta alle, og for at teamet kunne gjøre riktige vurderinger og riktige tiltaksforslag. Informantene fortalte at tiltak liksom godt kunne dreie seg om kollegaers forståelse av saken som barnets atferd eller foreldrerollen. Møtene ble ofte følelsesladet og en sterk opplevelse for veisøkerne som kom til teamet. Teamet la derfor stor vekt på å bygge på elementer som veisøkerne har lyktes med og som

fungerte slik som informanten poengterte: «Vi skal gi de noe. Vi skal løfte dem på et vis. Vi skal ha fokus på det de får til og hva de kan gjøre mer av». For teamet vektla at alle skulle ha følelsen av å ha nytte av veiledningen på en kollegadrøft.

For informantene var et godt møte en opplevelse av å ha bidratt til at saken ble godt belyst, til en god drøfting og gode løsninger. Om opplevelsen av et godt møte tydeliggjorde en informant slik: «Det er jo selvfølgelig at når en sak er blitt godt belyst og de som har kommet med saken er mer klare på hva de vil gjøre videre». Informantene var opptatte av, ved å representere sin etat, å kunne gi noe tilbake til de som kom. De ønsket å få tak i dilemmaene og sortere utfordringene på en slik måte at de satt i gang en prosess for saken. En annen informant vektla fokus rettet mot barnet: «Et godt møte er når den tiden vi har brukt kommer barnet til gode. Ja!».

Tilbakemeldingene teamet fikk av veisøkerne på slutten av kollegadrøften hadde ofte en klang i retning av at det var nyttig å få sortert og ryddet i saken. Og forslagene til tiltak var viktige skritt på veien for å ivareta barna. En god drøfting var derfor basisen for gode tiltaksforslag slik at møtet utgjorde en forskjell som de kunne ta med seg. En informant sa det slik:

«Jeg tenker at den timen eller den lille snutten vi får, den gir oss en åpning, tenker jeg, for å få et innblikk i et dilemma de eventuelt står i. Og så tenker jeg at dentiden de har, er den muligheten de har, de som kommer inn, til å få med seg noe tilbake. Og den tiden de får er så kort. Så at det å møte det slik at vi får en åpning til å forstå hva det dreier seg om og de kan få muligheten til å benytte seg av teamet. Finne den.... og at de kan oppleve at her fikk jeg noe.... Og få det til på den timen, for det er ikke noen form for oppfølging. Det er ikke sånn at vi kan ta det opp igjen neste gang».

Informantene hadde fokuset rettet mot en opparbeidet kultur for tydelig struktur som avgjørende for nytteeffekten. Den strukturelle inndelingen av møtet bidro til å tydeliggjøre hvilken fase kollegadrøften var i. Hvorvidt det gjaldt opplysninger, ulike synspunkter, drøftinger eller forslag til tiltak. På denne måten tydeliggjorde strukturen fremdriften i saken. En informant sa det slik: «*Gode møter er når vi er ganske flinke til å holde oss til malen*». Informantene opplevde at strukturen skapte rammer som bidro til et trygt og behagelig klima. Samtidig som strukturen skapte rammer for konstruktiv drøfting og kommunikasjon.

En informant opplevde derimot at strukturen noen ganger kunne være til hinder for et godt møte. Informanten mente at strukturen var så godt innarbeidet og gav en grunnleggende trygghet på at saken likevel ville løses i land. Spørsmålet om nettopp å bryte det trygge mønstret kunne kanskje bidra til bedre løsningsforslag. For selve kollegadrøften hadde en time til disposisjon per sak og utfra arbeidsmengden i drøfting kunne en time i seg selv være begrensende. Spesielt i den delen av møtet der teamet hadde mulighet for oppklarende spørsmål, kunne møtestrukturen være en utfordring med tanke på å komme til kjernen i drøftingen spesielt når foreldre var tilstede.

En informant med lang erfaring i foreldresamarbeid uttalte: «*Noen ganger opplever jeg at vi kan miste et oppfølgingsspørsmål eller et oppklarende spørsmål og miste noe på veien når vi skal følge møtemalen*». Informanten forklarte videre: «*Det er lett å miste noe av den bekymringen de som kjenner familien sitter med, på grunn av denne sårbarheten og respekten for foreldre*». Informanten tydeliggjorde det dilemmaet veisøker kunne oppleve med å være direkte og konkret om saken. Møtestrukturen hadde blitt utarbeidet på en slik måte at man kunne se på sakens ulike sider og deretter drøfte problematikken. Informanten så det som en utfordring nettopp å følge møtestrukturen med foreldre tilstede, fordi foreldredeltakelsen bidro til å komplisere samhandlingen på møtet. «*Kanskje man ikke tør å sette ord på det og så blir det mye barneatferd. Også er barneatferden kanskje symptomer på at det har vært dårlig omsorg. Etter møtet, når foreldrene har gått, kan kollegaer sette ord på dette*». Med dette utsagnet ble dilemmaet tydelig. For sakens kompleksitet økte med foresattes tilstedeværelse. Og utfordringen til teamet var å klare å legge til rette for en åpen og

ærlig drøfting slik at de rette tiltakene ble foreslått i den tiden som var satt av til møtet, slik denne informanten så det. Møtestrukturen la opp til at i løpet av en time skulle saken bli avklart og tilført ny forståelse. For intensjonen teamet hadde med var å hjelpe veisøker til å rydde i saksforståelsen eller til å kunne se saken i et annet lys slik at tiltaksforslagene kunne iverksettes.

Foreldredeltakelse var ifølge teamet et spørsmål som teamet har diskutert. Teamet hadde ikke kommet fram til en konklusjon hvorvidt foreldre skulle være med eller ikke på kollegadrøften. Var *Tidlig Inn* teamet en drøftingsarena for kolleger eller skulle drøftingen inkludere foreldre, var spørsmål som gikk igjen i intervjuene. En informant uttrykte: «*Vi har diskutert det mye om foreldre skal være med eller ikke*». Foreløpig var *Tidlig Inn* åpen for at foreldrene kunne være med for å ivareta brukermedvirkningen. Forutsetningen for foreldredeltakelsen var et samtykke fra foreldrene og at foreldre var godt informert om møtets innhold.

En informant satt dilemmaet i perspektiv: «*Jeg var ikke klar ved oppstart at foreldre kunne komme inn. Vi har hatt foreldre og jeg tenker at det er som et tveegget sverd. Jeg opplever en stadig diskusjon i teamet hvorvidt vi skal ha foreldre med*». Inntrykket teamet gav av foreldredeltakelsen var at noen informanter var positive, noen usikre og noen hadde motargumenter. Informanten fortalte videre: «*Foreløpig har vi landet på at vi skal ha åpning for foreldre. Det er tveegget på den måten vi tenker det er positivt!*» Argumentene for foreldredeltakelsen var involvering av foreldrene og deres kjennskap til sitt eget barn. «*Foreldrene står nærmest utfordringene og det er de som ofte eier disse utfordringer, ikke sant, står i dette daglig og kjenner barnet best*». Når foreldrene var med på drøftingen fikk foreldrene høre diskusjonen rundt problemstillingen og nytighetsverdien av kunnskapen i drøftingen var viktig for foreldrene å ta med seg. Foreldre ble sett som viktige bidragsytere i drøfting. Foreldre ville da kunne være med i endringsprosessen og få hjelp til et løft i samarbeid med profesjonelle og få et innblikk i bredden av synspunkter.

Sett fra en side kunne informasjonen foreldre bidro med være viktig med tanke på å belyse kompleksiteten i saksforståelsen. Men på en annen side av sverdet som informanten beskrev, var de negative konsekvensene av deltakelsen som tidsperspektivet: *«Jeg tenker at jeg stiller spørsmål, og det er mye etisk opp i dette. Det er kort tid»*. Og informanten understrekte: *«det er mye følelser, når utgangspunktet når de kommer dit... Ja, at det er noe som skjer...»*. Selve drøftingen rundt utfordringene til barnet og diskusjonen rundt familiens situasjon som omhandlet deres barns utvikling, kunne vekke en sårbarhet hos foreldre, og danne empati fra fagfolk. Fra en tredje side kunne foreldre ha begrenset kjennskap til eller være ukjent med strukturen og forholdene rundt drøftingen: *«Vi er mange mennesker som sitter der og den forelderen som kommer inn er sårbar, har aldri sett oss før og vet heller ikke i grunn hva dette er. Det er sårbart, vi er alle sårbare rundt våre barn»*.

En annen informant la til og problematiserte en annen mulig forklaring på sårbarhet: *«Det er klart det påvirker meg når det sitter foreldre der og er forferdelig lei seg, og sier ting de kanskje ikke får til. Det gjør det. At foreldre strever så mye og kanskje er klar over det»*. For foreldrene kan sitte med følelser av å være inkompetente spesielt når de sitter og skal drøfte sitt eget barns sak med syv fagfolk. For å skape trygghet rundt foreldre kunne det noen ganger være nødvendig med ivaretagelse av foreldrene, slik at foreldrene ikke mentalt koblet seg ut av møtet. *«For hvis foreldre skal være med på møtene, må de være veldig godt forberedt, for vi kan ta foreldre på foreldrekunnskapen. Og det er sårbart»*.

Samtidig kunne drøftingsarbeidet bli begrenset ved at deltakere fikk problemer med å være direkte og åpen om utfordringene som også kan vekke sårbarhet. En informant beskrev *«for det blir jo en helt annen drøfting i forhold til hva problemet er, enn om eksempelvis barnehagen hadde kommet alene»*. Foreldredeltakelsen kunne i noen tilfeller begrense en konstruktiv og saklig drøfting. Foreldredeltakelsen på møtene og møtenes grad av kompleksitet har relevans i forhold til vår problemstilling. For dersom graden av kompleksitet oppleves som for stor for veisøkerne eller foresatte, kan kompleksiteten føre til en vegring for å oppsøke

teamet. Videre kan dermed høy grad av kompleksitet på møtene påvirke nyttiggjøringen i negativ retning.

En utfordring for kollegadrøften var det asymmetriske forholdet mellom deltakerne på møtet. Kollegadrøften ble presentert som en kollegial drøftingsarena. Det ble tydeliggjort av en informant. *«Vi er opptatt av å holde en lavterskel kollegial drøfting, i stedet for å være et ekspertpanel. Jeg håper det er sånn vi blir opplevd»*. Med utsagnet poengterer informanten at teamet hadde fokus på drøftingen og tiltaksforslagene var rettet mot kollegaer. Samtidig var det en kjensgjerning at teamet var et profesjonelt team som hadde mulighet til å se på saken fra alle vinkler. Profesjonalitet kan knyttes til den innarbeidede, forutsigbare og samtidig selvregulerende strukturen som sikret at drøftingsarbeidet skulle komme i mål i løpet av en time. Teammedlemmene var profesjonsbærere og i seg selv kunne skape et asymmetrisk forhold på møtet i og med at en part var svakere. Teamet var bærere av en taus kunnskap og kunnskapen medbrakte makt.

Maktutøvelsen kom ikke til uttrykk i gjennomføringen av møtet. Men møtestrukturen ivaretok bedre ressurssterke parter der kunnskapsforskjellen var redusert. Tidsperspektivet teamet hadde til rådighet var sentral med tanke på sak og omsorg som vi har nevnt. For kommunen ønsket smarte og effektive løsninger, og en time var et fint virkemiddel for å teste effektiviteten. Gjenstående spørsmål var hvorvidt møtestrukturen gikk på bekostning av den faglige drøftingen når foreldre var tilstede. Eller om teamet likevel ble opplevd som et overveldende ekspertpanel? Og hvilke konsekvenser kunne disse opplevelsene ha for rekruttering av brukere? Disse spørsmålene kunne hatt relevans i et studie med veisøkere som informanter. Men i spørsmål i henhold til vår problemstilling som omhandlet nytt, nyttig og nyttiggjort, var spørsmålet om det sammensatte og komplekse innebar en for snever tankegang for opptak av saker. Samtidig kunne man stille spørsmål om graden av kompleksitet var for høy. Vi har derfor beskrevet måten teamet gjennomførte en evaluering av kollegadrøften, som et ledd i utvikling av samhandlingen i teamet.

4.2.4 Evaluering innad i teamet

Metoden *Tidlig Inn* benyttet for å evaluere sitt arbeide var metarefleksjon. Etter hver kollegadrøft vektla teamet å sitte sammen og reflektere over møtet i ca. 15 minutter. I metarefleksjonen hadde teamet tid til å diskutere hva som ble sagt og ment. Innsatsen til den enkelte deltaker kunne gi avgjørende utfall i den enkelte sak. Dermed var refleksjonen blitt et nødvendig innslag der teammedlemmene gav hverandre mulighet til å stille hverandre spørsmål om ulike forståelser for saken og rolleutøvelsen. En informant sa: «Og bruke tid på den avklaringa med at man skal holde seg litt til sitt. For jeg satt og tenkte på hva du mente. Og da kan man evaluere hverandre». Den enkelte deltaker ble gitt mulighet til å stille spørsmål, fortelle om sin vinkling og sin bakenforliggende forståelse for saken. Spørsmålene som kunne dukke opp ble beskrevet av en informant: «Hvordan gikk dette her? Burde vi gjort sånn? Og det var bra, det burde gjøre mer av eller det bør vi gjør mindre av. Eller minne hverandre på at det er unødvendig at flere stilte de samme spørsmålene, for eksempel». Og metarefleksjon var også et middel til å ivareta brukergruppen. Undringene til informantene i en slik drøfting var hvorvidt drøftingen var nyttig for de som kom. Utfallet av undringene førte til en bevisstgjøring på innsatsen til informantene på kollegadrøften.

Informantenes opptreden under drøftingsmøtene var profesjonell, og under metarefleksjonen fikk deltakerne mulighet til å vise sin svakhet. De satt ord på sin usikkerhet på hvorvidt de fikk frem sitt budskap som denne informanten eksemplifiserte: «I dag følte jeg meg utrygg, sette ord på det». Ydmykheten til sin oppgave var bakenforliggende. Og metarefleksjonen ble ikke bare sett på som en arena for kritikk, men som en konstruktiv interaksjonsarena. Teamet var i seg selv et sterkt team, samtidig som informantene uttrykte også sin svakhet, bidro metarefleksjonen til selvregulering.

Metarefleksjonen utgjorde en styrking av relasjonsbyggingen i teamet, og ble også sett på som en viktig del av *Tidlig Inn* teamets møtestruktur. Metarefleksjonen førte til at strukturen for gjennomføringen av møtet ble styrket. En informant forklarte: «Strukturen, den har vi ikke forandret på. Det har vært mer at vi har blitt flinkere til å holde på strukturen! Altså man ikke driver med å stille spørsmål når vi er kommet til refleksjonsbiten». Videre fortalte informanten at strukturen ikke var fastlåst, og at det

var rom for å stille spørsmål ved gjennomføringen av møtet også: «*Vi har evaluering til jul og sommer, der vi ser om det er endringer vi bør gjøre. Vi har jo sånn drøftingsmal*». Teamet evaluerte seg selv to ganger i året der andre evalueringer enn saken i kollegadrøften ble diskutert. For teamet opplevde behovet for å rette et kritisk blikk mot seg selv. Metarefleksjonen var knyttet til den enkelte sak som ble drøftet i teamet. Mens evalueringen var knyttet til teamets oppgaver og funksjon for øvrig knyttet opp mot nytting og nyttiggjøringen av teamets arbeide.

4.2.5 Rekruttering

Rekrutteringen av saker henspeilet nyttingens verdien av teamet. For det har ikke vært en jevn tilstrømning av saker, og det har ikke vært lang kø for å få løftet en sak til *Tidlig Inn* teamet. En informant mente det kunne ha sammenheng med frykt for hjelpeapparatet eller for en involvering av barnevernet. En informant problematiserte rekruttering av saker med foreldre tilstede: «*Og den siste saken som vi hadde som hadde foreldre som var så redde for hjelpeapparatet. Først hadde de sagt ja til å komme og så sier de nei. Og da blir jeg veldig.... hvor langt er vi kommet*». Informanten uttrykte bekymring på hvor godt foreldrene hadde kjennskap til teamets arbeidsmåter. Videre ble det sagt: «*Hvorfor tør de ikke å komme, det er barna deres det gjelder. Er de redd for at vi skal si at det er noe med barnet, eller er de redd for at de hører at barnevernet sitter i teamet*». Og frykt for barnevernet kan ha preget også kolleger til å ikke melde saken inn på grunn av frykt for utfall og samarbeidsutfordringer i etterkant av møtet. Hvorvidt denne forklaringen har hatt relevans, kan vi ikke med sikkerhet si. Men kan mangelen på pågang ha andre årsaker? For det var et problem at det ikke var en jevn tilstrømning av saker.

En informant problematiserte imidlertid størrelsen på virksomheten *Tidlig Inn* skulle representere: «*Jeg mener at senter for oppvekst er for stor virksomhet. Det er firehundre ansatte å holde oversikt over og håndtere for en virksomhetsleder. Og vi får stadig flere ansatte. Drammen er en stor kommune*». Og *Tidlig Inn* representerte flere virksomheter. Dermed økte antall ansatte som teamet skulle dekke. Teamet var avhengig av å rekruttere

saker, og når antall ansatte var stort og økende, når ansatte i de ulike enhetene var i endringer, kunne også antall ansatte og bevegelse i arbeidsplasser være en årsak. For teamet hadde i oppgave å engasjere kollegaer til et personlig engasjement for å melde inn saker. Kan avstanden til kollegaene i feltet ha vært for stor slik at den personlige forpliktelsen til å melde inn saker for saksinnmeldere forsvant?

Informantene fortalte at de så det som å viktig å informere om *Tidlig Inn* til kollegaer ved sin arbeidsplass og kollegaer i sitt nettverk. Noen har sendt ut mail for å informere kollegaer, mens andre har informert på ulike nettverksmøter. Andre har anbefalt kollegaer å melde inn konkrete saker til teamet. En informant sa det slik: *«Jeg er jo mye rundt sånn ellers. Og jeg er nok ganske rask til å si noe om at det kan sikkert være lurt å bringe inn til teamet»*. Videre sa informantene om rekruttering på egen arbeidsplass: *«Jeg sier det til kollegaer her og. Jeg oppfordrer til å melde saken selv om det ikke er en stor vanske som er veldig opplyst og utredet. De får også informasjon om hvordan de kan ta kontakt»*. Informantene bidro til informasjon om *Tidlig Inn* på egen arbeidsplass og på den måten har teamet bidratt til mer kunnskap om andre instanser for kollegaer. Og rekrutteringsutfordringene var dermed lite sannsynlig knyttet til manglende kjennskap til *Tidlig Inn*.

4.2.6 Spin-off effekt

Arbeidet i det tverrfaglige teamet opplevde informantene gav flere fordeler i forhold til tjenesten i kommunen. En informant sa: *«Jeg tenker at det er veldig mye spin-off effekter av det»*. For teamet *Tidlig Inn* har bidratt til økt kunnskap om kollegialt arbeide i andre instanser og nettverksarbeid. Informantene fortalte at de som team ikke har kontakt mellom møtene, men at *Tidlig Inn* har bidratt til at det er lettere å ta kontakt med andre instanser for å drøfte ulike problemstillinger i andre saker. Dermed har relasjonsarbeidet i *Tidlig Inn* ringvirkninger utenfor teamets sirkel. Barrierer for å ta kontakt med andre instanser har blitt brutt ned for de som er med i teamet. *«Jeg ser at vi får ansikter på hverandre, det blir lettere å ta kontakt med hverandre. Det er litt sånn... vi bygger et*

profesjonelt nettverk» uttalte en informant. Informantene satt ord på en økt bevissthet rundt kollegialt nettverksarbeid. At teamet bidro til en bedre samhandling mellom instanser i kommunen kan direkte knyttes til nytighetsverdien for teamet.

Oversikten teamdeltakerne har tilegnet seg over kommunens tilbud har blitt en fordel i egen jobb. Ressursene i teamet bidro til spredning blant kollegaer på arbeidsplassen og i det faglige nettverket. Om å bruke ressurser inn i teamet i forhold til å bruke tiden på sin arbeidsplass, brukte en informant disse ordene:

«Jeg tenker at ringvirkningene er større. Jeg tenker at jeg kan hjelpe flere. Den lille ressursen som brukes i teamet, det er tross alt noen timer i uka, en halv dag i uka. Jeg tror ringvirkningene er større enn hva jeg kunne ha gjort på min arbeidsplass. Til tross for at vi har lite ressurser på min arbeidsplass».

Informantene benyttet kunnskapen fra *Tidlig Inn* til kollegaveiledning og spredning. Deling av erfaringer og historier bidro til at kunnskap ble utvekslet og bidro til kunnskap for flere enn de som har deltatt på kollegadrøften. På en side har teammedlemmene lært mye, gitt råd og veiledning til kollegaer og bidratt til nye løsninger. Bidragene har ført til en faglig forsterkende effekt på egen arbeidsplass og mellom kolleger ved andre etater. Sett fra en annen side, har sakene i stor grad vært knyttet til en etat, mens de andre etatene har meldt inn få saker. Informantene fortalte at til tross for stor grad av positivitet blant kolleger, valgte mange å drøfte den komplekse saken med sine kollegaer på sin arbeidsplass i stedet for å bringe saken inn til *Tidlig Inn*. Det opparbeidede nettverket mellom informantene ble benyttet. Sett fra denne siden, kan rekrutteringsutfordringene knyttes til at *Tidlig Inn* har lyktes med å få kolleger til å spørre hverandre om råd når de står overfor vanskelige saker. Andre forklaringer til rekrutteringsutfordringene kan ses i sammenheng med både fremgangsmåten til teamet, organisatorisk forankring eller manglende lederstøtte. Tilknytning til ledelsen skal vi komme tilbake til senere.

Flere informanter uttrykte et ønske om at medarbeidere fra egen instans skulle bringe flere saker til *Tidlig Inn* og oppfordret til nettopp det, i stedet for interne råd for å ivareta bredden i drøftingen. For konsekvensen kunne være at deler av kompleksiteten i saken, som kom frem i drøftingen på *Tidlig Inn* møtet, kunne bli oversett. Og sett i sammenheng med nyttighetsverdien svekket mangelen på bredden av veisøkere fra ulike etater nyttighetsverdien for kollegadrøften.

I og med at mange instanser ikke brakte saker inn til *Tidlig Inn*, uttrykte saksmangelen et misforhold i forventninger til *Tidlig Inn* og intensjonen. Ettersom bredden av instanser ikke benyttet seg av teamet, har ikke tilbudet heller vært tilgjengelig for alle. Forventningene til *Tidlig Inn* sin rolle for brukerne, samstemte dermed ikke i forhold til hvordan teamet så på seg selv. Kollegadrøften som fungerte for teamet som gruppe, fungerte nødvendigvis ikke overfor hele gruppen av saksøkere. Og behovet for en bredere rekruttering viste seg å være sentral ved å fokusere på hvordan motivere kolleger og eventuelt foresatte til å løfte saker inn til teamet. For dersom flere kunne ha benyttet seg av lavterskeltilbudet *Tidlig Inn*, enn det som faktisk forekom, kan man undre seg om terskelen likevel var høy.

4.2.7 Lavterskeltilbud

Tidlig Inn var ment som et lavterskeltilbud. Og lavterskeltilbudet ble gjenspeilet i hvilke saker som skulle drøftes, oppfølging av saker og tilbakemeldinger. De fleste sakene som var meldt inn, var blitt en sak for *Tidlig Inn*. Hvorvidt det var en sak eller ikke, lå i sakens natur. Informanten sa det slik: «*Er saken helt avklart, hvis foreldrene ruser seg behøver ikke vi sitte syv fagpersoner og avklare at saken eksempelvis skal til Senter for Rusforebygging*». Saker som ble brakt til *Tidlig Inn* var saker der de som kjente barnet har opplevd en uro eller en bekymring overfor barnet. Lavterskeltilbudet var underforstått med at det ikke skal være store utgreiinger eller henvisninger før man kommer til *Tidlig Inn*. Tankene teamet hadde gjort seg var: «*Vi tenker at det skal være mulig å si at det er en bekymring til et barn, og vi ønsker å drøfte det*». Informanten satt her ord på hvor enkelt det skal oppleves å ta kontakt med *Tidlig Inn*. Informanten eksemplifiserte tanken bak lavterskeltilbudet: «*De trenger ikke å si når det begynte, hva*

har dere gjort på forhånd. Det gjør vi i Tidlig Inn». Samtidig var hensikten med å drøfte saken i Tidlig Inn en kort vei til en faglig drøfting og veiledning: «Det skal ikke være masse henvisningsprosedyrer og krav på forhånd. Det er ikke noen inntaksmøte på forhånd. Det er ganske lite informasjon vi tenker vi skal ha». Og informasjonen teamet ønsket, var som informanten beskrev: «Eksempelvis gutt, 2,5 år, strever med sinne i barnehagen, veldig kort, ikke sant. For alle i teamet skal ha samme informasjon, for da måtte vi ha startet med et møte i forkant».

Teammedlemmene beskrev en opplevelse av å være et viktig og nyttig forebyggende tiltak. Utgangspunktet for vurderingene til informantene var muntlige tilbakemeldinger. Og den grundige drøftingen har gitt grobunn for gode løsningsforslag. Samtidig som den raske veien fra drøfting til handlinger ble sett på som viktig. Med mulighet for å komme tilbake med saken eller nye saker, økte *Tidlig Inn* tilgjengeligheten.

Teamet ønsket å være tilgjengelig for kollegaer. Men til tross for fokus på å få saker tidlig inn, opplevde teamet at noen saker ikke kom tidlig nok. Det ble tydelig uttalt av informantene, at ønsket for *Tidlig Inn* var å unngå en lang og kronglete vei i hjelpeapparatet. «*Det mye lettere for barnet, foreldrene, for hjelpeapparatet å komme tidlig inn, få snudd med en gang. Det å jobbe forebyggende er mye enklere enn å behandle. Rett og slett!* » Teamet ønsket sakene inn så tidlig som mulig. Det forebyggende aspektet var sentralt: «*Når du har blitt så dårlig at du må behandles og komme inn i sykehus, spesialist, i bupa, inn i de hjula. Se alt vi kan gjøre i forkant og slippe å komme dit*». Teamet opplevde viktigheten av å få saker til drøfting for å unngå belastninger for barnet, familien og hjelpeapparatet; rett hjelp til rett tid. «*Vi tror jo det at ved å komme tidlig inn vil ikke sakene vokse og vokse uten at noen gjør noe med det. Hele cluet er jo at de skal komme tidlig inn*» poengterte en informant. Teamet beskrev at saker som ikke kom tidlig nok, resulterte i en bekymringsmelding til barnevernet. Målsetningen om det forebyggende arbeidet til *Tidlig Inn* var nettopp at teamet skulle være lett tilgjengelig og ble uttrykt som å gi medarbeidere enkle, hverdagslige råd. En informant satt ord på hverdagspraksisen:

«Jeg tenker at her kommer det kollega av oss, som trenger veiledning. Og vi har fått en time til rådighet, ikke sant, i et profesjonelt rådgivningsteam som vi er. Jeg tenker at disse møtene skal avholdes på samme sted sånn at man kan si jo, de holder til der! Og så spres dette i nettverket der ute. Det skal være sånn at det er lett å parkere. De kan komme i gang og ha fokus, uten at de skal tenke på parkerings billetter, parkeringstid eller lete etter parkeringsplass. Disse går ut av daglig drift i for eksempel i barnehage for å gå til det møtet. Da skal det ikke tar all verdens tid heller. Det skal være lett tilgjengelig og at de skal ut å få rådgiving og så tilbake til avdelingen. Og ikke for mye tid borte fra.. Jeg tenker hvis det hadde vært vanskelig tilgjengelig kunne de ha tenkt at jeg blir for lenge borte, nei, jeg orker ikke å ta det. Da blir du er alene i avdelingen.. nei.. det .. nei..det går ikke».

Informantene uttrykte at det var sentralt å ivareta tilgjengeligheten til teamet slik at sakene faktisk nådde frem til teamet. Og når tilgjengeligheten ble ivaretatt, hadde kollegaer mulighet til å komme. Det var en times effektiv drøfting og utfallet ble tatt med tilbake til avdelingen. Informantene ord som å gi hverdagslige råd: *«Vi begynner med litt drodling, hva er det vi kjenner av tiltak som kan passe? Det kan være foreldreveiledningsprogram, familierådgivningskontor, til konkrete metoder eller at det må sendes en bekymringsmelding».* Teamet uttrykte sitt fokus på å inspirere kollegaer til å komme raskere til nye løsninger. På den måten fikk veisøker et utgangspunkt å jobbe videre med.

Når saken var drøftet, hadde ikke *Tidlig Inn* teamet mulighet til å følge sakene. *«Vi vet ikke hva slags tiltak som iverksettes av de tiltak som vi drøfter og diskuterer. Bortsett fra saker som vi tenker bør henvises til instanser som vi har i teamet».* Det var de som brakte saken inn til teamet, som hadde oppfølgingsansvaret. *«Hvis tiltakene blir gjennomført i eksempelvis barnehagen, så vet vi ikke om det skjer og i hvilken grad det eventuelt skjer».* I sammenheng med at teamet ikke hadde mulighet til å følge saken videre, opplevde ikke informantene at det var problematisk. For informantene hadde stor tillitt til at veisøkerne ønsket å ta i bruk tiltakene. Avslutningsvis på møtene

etterspurte teamet alltid hvorvidt de som løftet saken inn, opplevde veiledningen som nyttig. I denne dialogen fikk teamet ofte konkrete tanker om hva som ble neste skritt for veisøker. Veisøker ble også invitert tilbake dersom det skulle være behov for det. Informantene fortalte at tiden som var til disposisjon, var tiltenkt arbeidet i drøftingsmøtet. *«Den som bringer saken inn, er den som har ansvaret for å ta saken videre og gjøre det den skal, etter det de mener er riktige og viktige. Det er vi tydelige på. Og det vet alle»*. For informantene var forpliktet til andre oppgaver i sitt daglige virke. *«Det er ikke noen som har ressurser til å gi videre oppfølging»* forklarte en informant, og la til: *«og vi har diskutert det mye»*. Etter å ha gjennomført møtet, hadde dermed *Tidlig Inn* ikke noe mandat eller ansvar til å følge saken.

Og nettopp manglende ressurser til oppfølging av saker, kan være årsak til manglende rekruttering som da igjen påvirket nyttiggjøringen av teamets arbeide. Men også mangel på systematikk i tilbakemeldinger påvirket nyttiggjøringen av teamets arbeide. For dersom teamet hadde hatt ressurser til å vektlegge systematiske tilbakemeldinger, kunne teamet hatt en mulighet til en eventuell endring av kurs. For teamet fikk lite tilbakemeldinger i forhold til møtets gjennomføring og nytteverdien av tiltakene. *«Vi har ikke noe systematikk i forhold til tilbakemeldinger. Så det vi får av tilbakemeldinger er litt sånn jungeltelegraf. Vi hører at noen har synes det har vært fint»*. En annen informant hadde også meninger om tilbakemeldinger:

«Jeg er opptatt av systematisk tilbakemelding. Det kan være en god ide. Og det er litt sånn irriterende for det har jeg ikke tenkt på i forhold til Tidlig Inn. Og jeg tenker at det burde jeg har gjort. Så det irriterer meg litt at dere stilte meg det spørsmålet uten at jeg tenkte det selv. Ler... bra spørsmål. Jeg tenker at det er veldig viktig, for vi vet ikke hva som skjer videre i saken og det er jo å kunne forbedre seg, å få en tilbakemelding. Og om man ikke var fornøyd, ikke gi den tilbakemeldingen der og da, men i etterkant. Og det å åpne opp for det tenker jeg hadde vært veldig bra».

Informantene mente at de har bidratt til å utgjøre en forskjell i kommunen i arbeidet med å kunne fokusere på forebyggende arbeid. De henviste til antall saker og muntlige uformelle tilbakemeldinger. For kommunens sårbare barn og unge vil ikke effekten av kollegadrøften kunne måles. Og mangelen på systematiske tilbakemeldinger opplevde teamet som en svakhet og ble problematisert av informantene som hadde et ønske om å vite hvorvidt veiledningen hadde vært nyttig. De ønsket konkret å vite hva som hadde vært nyttig og hvorvidt tiltakene skapte endringer eller forbedringer i hverdagen. Teamet ønsket ikke å journalføre sakene, men en tilbakemelding basert på faglige vurderinger. Men uten systematikk for tilbakemeldingene, kan man undre seg over om teamet ofret tilbakemeldinger for lavterskeltilbudet. Samtidig kan ressursmangel ha vært en årsak til prioriteringen. Et ønske fra en informant var at teamet kunne dokumentere tiltaksforslag som var effektive i tilknytning til problematikken som saken omfattet, eksempelvis om det kunne utarbeides standardiserte tiltaksforslag til de sinte barna. Informanten uttrykte *«altså det blir jo nesten som forskning det»* med stort engasjement. Engasjementet gjenspeilet ønsket om å videreutvikle teamet for å kunne standardisere og bli mer effektive.

Et viktig skritt på veien mot en videreutvikling av teamet, var evaluering. Teamet var avhengig av en formell evaluering av arbeidet teamet utførte for å med trygghet kunne vite om eller i hvilken grad mandatet var ivaretatt for å understøtte nyttighetsverdien og nyttiggjøringen av teamets arbeide. En informant uttalte: *«Det er litt kritikk til oss selv at vi evaluerer oss selv. Det synes jeg er litt rart at vi gjør. For vi er jo subjektive. Dette er bra, ikke sant! »* For å ivareta mandatet så informanten nettopp evaluering som viktig. Teamet evaluerte seg selv to ganger i året, og kvalitetssikringen i arbeidet ble vurdert som subjektiv. Videre uttrykte samme informant:

«Og jeg tenker at det ville vært veldig nyttig å hatt med noen som har vært og drøftet sammen med oss, med på en slik evaluering. Noen utenfra til å tørre å kritisere. For det er helt sikkert at det er noe vi kan bli bedre på».

Samtlige informanter uttrykte et ønske om å bli sett utenfra. Og på den måten kunne utvikle seg som et forankret organ i kommunen. For teamets arbeide eller funksjon hadde ikke blitt evaluert siden oppstart høsten 2015. Ønsket var å kunne utveksle erfaringer utenfor kommunens grenser og se hva andre kommuner har fått til. Utsagnet fortalte at informantene hadde fokus på å utvikle seg som team og kunne ha mulighet til å utvikle seg for å ivareta mandatet for *Tidlig Inn*. Det kan være at forventningene til teamet hadde endret seg for innbyggerne i Drammen. Det kunne være behov for endringer i og rundt teamet. Evalueringen som hadde blitt gjort, var gjennomført av teamet selv og ikke noen utenifra. Teamets arbeide hadde heller ikke blitt evaluert av ledelsen i kommunen. Utfordringen til teamet var å bli anerkjent av kommuneledelsen og bli videreført i den kommunale driften. For til tross for at *Tidlig Inn* både viste til nye og nyttige bidrag til kommunens utfordringer, var det ikke tilstrekkelig til at kommunen satset på teamet. Kan det være slik at kommunene hele tiden forventes å engasjere seg i nye temaer og tiltak? Vi har sett nærmere på teamets tilknytning til kommuneledelsen.

4.2.8 Vi driver liksom vår egen lille greie

Forankringen i kommunen var sentral i forbindelse med graden av nyttiggjøring av teamets arbeide. Informantene hadde delte opplevelser av forankringen i kommunen. Noen informanter hadde tillitt til kommuneadministrasjon og var generelt tilfreds med den kommunale satsningen rettet mot forebygging for sårbare barn og unge i kommunen. «*Jeg tenker denne kommunen er flinke til å jobbe forebyggende. Jeg synes de legger til rette og ser verdien av det*». Informantene som var fornøyde, opplevde tillitt på grunn av opprettholdelsen av teamet. Men informantene som opplevde begrensninger, problematiserte engasjementet fra kommuneadministrasjonen. Informantene fortalte at de ønsket et tydeligere engasjement fra kommuneledelsen. Men de hadde også tanker om den kommunale forankringen og hvordan forankringen kunne ha vært. Tankene dreide seg rundt hvorvidt rammene for *Tidlig Inn* kan ha virket inn på gjennomføring av oppgaver i teamet. Et tema som ble uttrykt var et ønske om å utvikle seg som team og utvikle sitt mandat.

«Det er ikke satt av tid eller ressurser til at vi kan utvikle oss som team. Vi har jo tatt opp dette i teamet og frontet dette inn mot ledergruppen at vi ønsker å utvikle oss. Og også at vi ønsker veiledning inn på hvordan vi driver. Å få muligheten til å reise til andre kommuner, se hvordan de driver, få nye innspill og eventuelt sett på resultatene av det arbeidet vi gjør».

Teamet opplevde behov for både evaluere sitt arbeide utenifra samtidig som informantene ønsket å kunne se seg til siden og utvikle sitt team med inspirasjon fra andre. Informantene satt imidlertid ord på sin forståelse av endringene teamet hadde hatt i sin tilknytning til ledergruppen. Informantene var samstemte i opplevelsen av at rammene rundt teamet hadde endret seg siden oppstart. Og informantene knyttet endringen i forankringen til lederskifte i toppledelsen. Ildsjelen som iverksatte *Tidlig Inn* fungerte som virksomhetsleder og jobbet aktivt inn mot kommuneledelsen. Som en følge av virksomhetslederens engasjement, hadde teamet følt seg nært tilknyttet til kommuneledelsen.

«Lederen som var med når vi etablerte, hadde et veldig engasjement for Tidlig Inn. Lederen ønsket at vi skulle inviteres inn på ledermøte to ganger i året. Sånn at vi både kunne snakke om hvordan arbeidet har vært og hva vi tenkte om status og sånn. Nå er ikke lederen der lenger, og jeg opplever nok at ikke at det er noen som holder tak og ønsker å høre. Da må vi selv invitere oss inn. Og det må vi gjøre. Jeg tror nok ikke at det er noen som tar tak i de ønskene teamet har inn mot ledergruppa. Og det er det jeg tenker at man fronter de ønskene og det behovet inn i ledergruppa for å få mulighet til det».

I dette sitatet ble noe av usikkerheten i forankringen belyst. Informanten satt ord på savnet av at en i ledelsen tok tak og jobbet for å teamet. Da forhenværende leder gikk over til en annen posisjon, var det ingen som overtok ansvaret for driften av teamet. Ansvaret ble tillagt medlemmene i teamet. Med lederskiftet den gangen opplevde

informantene usikkerhet rundt kommunens satsing. Informantene uttrykte at de opplevde å jobbe i egen boble der navlestrengen var klippet. En informant beskrev det slik: *«Jeg føler at vi er blitt mer og mer selvstendige. Litt for selvstendige. Vi driver liksom vår egen lille greie»*. Lederskiftet satt spor i forankringen til kommunen. Teamet har igjen fått en ny virksomhetsleder å forholde seg til. *«Det er jo alltid spennende med nye ledere i sjikta over. Hva de fokuserer på og hva de tenker er viktig»* uttrykte en informant om nytt lederskifte.

Noe som vakte bekymring, var mangelen på kontrakter for deltakerne i *Tidlig Inn* for videre satsing. Kontraktene ble utarbeidet for deltakelsen i teamet som et avtalebasert engasjement. Kontraktene var utgått og det var ikke fornyet kontrakter for teammedlemmene. *«Vi synes at vi jobber litte granne i motvind for tiden. Ikke for tiden. Ja, fordi at det var veldig fokus og veldig sånn da dette startet opp»* forklarte en informant oss da det ikke har blitt en avklaring rundt fornyelse av samarbeidskontrakt. Og mangelen på kontrakter skapte usikkerhet og bekymring rundt teamets fremdrift. Informantene fryktet at det gode grunnlaget som har blitt opparbeidet; det gode forebyggende arbeidet som var bygget på engasjement, vilje og satset på, kunne forsvinne. *«Jeg er spent på dersom lederen der sier at dette har vi ikke ressurser til lenger. Da faller det ned som et korthus liksom. All erfaring og alt vi har bygd opp, alt vi synes vi har fått til»*.

Usikkerheten til teamets videre drift ble satt ord på med et manglende engasjement og oppfølging fra kommuneledelsen. Behovet for å gi teamet status og fundamentere teamets arbeide i den kommunale forankringen ville gi teamet nødvendig anerkjennelse for videre forpliktelse og engasjement. Utskiftninger i ledelsen skapte uro fordi de nye lederne ikke hadde det samme engasjementet og nære samarbeidet for teamets arbeide.

Bakgrunnsforståelsen for etableringen av teamet som har vi tidligere nevnt, kan bli sett som tilfeldig ildsjels virksomhet. Og det kunne virke som om nettopp kommuneledelsens tiltro til teamet og deres engasjement, var opprettholdende for

teamets virksomhet. For ifølge informantene var det lite engasjement i kommuneledelsen til å ivareta og tilrettelegge for utvikling av teamet og de rollene som utviklet seg i teamet.

«Så vi driver med dette her og heldigvis er alle i teamet veldig engasjert i det og det er forpliktende å være med. Det er stabilt og det er et suksesskriterium. Men vi er prisgitt det. At vi er på en måte en gruppe som holder fast ved det. Altså vi skal det, men vi kunne nok ønske oss at det var en involvering fra ledelsen i en enda større grad. Ja. Jeg tror de tenker at det ruller og går at det er bra, jeg vet ikke...».

Noen av informantene uttrykte med dette at de følte at *Tidlig Inn* var utenfor kontroll. Suksess som teamet opplevde internt på drøftingsmøtene, var avhengig av stor grad av involvering og engasjement fra teamdeltakerne. Men elementer som også var med å styre utviklingen var rammene rundt teamet. Utrykk som teamsuksess og at *Tidlig Inn* hadde gjennom intern innsats klart å bygge en kultur med en struktur, inneholdt høy grad av kvalitet. Den opparbeidede strukturen, bred kompetansesammensetning og lang yrkeserfaring, har vært viktige byggeklosser for de gode resultatene i drøftingsarbeidet. Temaene teamet tok opp i drøftingene ble ivaretatt med kompetanse i tjenesten, kompetanse i samhandling, kompetanse på tvers av profesjon, kompetanseheving, oversikt over andre tjenester og deltakelse på møtene. Teamet hadde lyktes med å bygge en arbeidsprosess med kvalitet som omhandlet mandativaretagelse, internorganisering, arbeidsrutiner og kommunikasjon i teamet som hadde tydelige føringer for nytteverdien til teamet.

Men eksternt for *Tidlig Inn* teamet var det mindre engasjement fra toppledelsen enn tidligere. Det manglende engasjementet medførte som vi har nevnt, utfordringer i forhold til nyttiggjøringen. For informantene uttrykte usikkerhet på hvilke forventninger de kommunale lederne hadde for teamet. Den manglende tilfredsheten omfattet også

forankring og tilrettelegging. Informantene hadde tro på de resultatene som til nå var oppnådd. Teamet hadde ikke tenkt å gi opp, selv om de var prisgitt sitt eget engasjement. Og teamet uttrykte en forståelse for at fremtiden for teamet kunne være underlagt andre betingelser. Teamet jobbet etter mål med utgangspunkt fra modellkommuneprosjektet. Teamet tok seriøst forpliktelsen for å ivareta sårbare barn og sikre barns oppvekst og var samtidig lojale og stolte. Men til tross for bekymring for en ukjent og usikker fremtid, rådet det fremdeles en tro på *Tidlig Inn*.

En annen utfordring *Tidlig Inn* stod ovenfor var at teamet ikke hadde kapasitet til å følge opp eller evaluere resultater og effekter av arbeidet. Derfor vil det i denne avhandlingen være umulig å uttrykke med sikkerhet endringer i hverdagen for det enkelte barnet eller en enklere hverdag for en kollega. En informant sa dette om resultatene teamet hadde oppnådd:

«Jeg synes det er vanskelig å måle ettersom vi får så lite tilbakemeldinger. Men vi har jo hatt mange drøftinger. Og de som har vært her kommer gjerne tilbake. Men jeg vet ikke hvordan det går med lille Per som skulle vært til utredning hos PP-tjenesten. Det vet jeg ingenting om».

Vi som forskere hadde heller ikke innsamlet data som kunne direkte bekrefte den forebyggende effekten på de tiltak som ble igangsatt som et utfall av drøftingsmøtene. Resultatindikatoren var derfor måloppnåelse på nivå om samhandling og tverrfaglighet, det vil si kompetanseheving, erfaringsutveksling og tverrfaglige møtearenaer. Informantene påpekte sentrale aspekt som tydet på at kvaliteten i deres arbeid hadde opphav i oppgaver av sammensatt art. Det vil si at teamets oppgaver og metoder var formet av en kontinuerlig opparbeidet struktur, tillitt og trygge relasjonsforhold mellom deltakere i teamet og ikke minst faglig drøftingsarbeid. Summen førte til resultater både for personlig og faglig utvikling. Resultatene kan også sees som utvikling av faglig

drøftingsplattform som informantene oppfattet som direkte og indirekte nyttig i forbyggende arbeid for sårbare barn og unge i kommunen.

Graden av nærhet til brukerne og lite byråkrati underbygget innovative løsninger. Men teamet var avhengig av å tenne et engasjement hos medarbeidere og for å skape muligheter for å bidra i de komplekse sakene. En jevn tilstrømning av saker ville ha vært en indikator for brukernes behov. Og teamet ville ha jobbet nedenfra og opp i systemet. Samtidig vil ildsjels virksomhet i kommunal sektor være et hvileskjær for kommuneledelsen. Det kan ha vært at kommuneledelsen hadde stor tiltro til teamet og ivaretagelsen av det forebyggende arbeidet, og med det vært fornøyde med den kommunale innsatsen for de sårbare barn og unge. Mens teamets forventning til mandatet var å utvikle og forbedre teamets innsats. Ildsjelene jobbet for å kunne enda bedre ivareta de sårbare barn og unge. Tilretteleggingen fra kommunens side kan man tolke som maktforskyvning ovenfra og ned til profesjonsutøverne i og med at teamet hadde en forpliktelse til å fortsette. Samtidig har kommunen vært lite involvert i driften ettersom kommunen ikke har tatt tak i signalene teamet har gitt. Og på den måten svevde *Tidlig Inn* teamet i et byråkratisk ingenmannsland. Teamet var verken en byråkratisk styrt gruppe eller en brukerstyrt gruppe. Og hva om engasjementet til ildsjelene stoppet? Ildsjelene ble drevet av en indre motivasjon. Og den autonome måten å drifte teamet på kunne medføre en slitasje på teamet. Og informantene var tydelige på behovet for en trygging i at teamet kunne fortsette. Den anerkjennelsen informantene etterspurte var tydelige signaler på å kunne fortsette som team og at kommunen ville fortsette å prioritere *Tidlig Inn*. En informant uttalte:

«Jeg tenker at det handler om å bare bli sett liksom. For vi har lagt ganske mye arbeid i Tidlig Inn og investert tida. Og det er en presset hverdag med mye press på aktivitet og sånn. Og dette er ikke noe som blir telt på samme måte. Som andre type aktiviteter. Jeg tenker det er viktig å få helt tydelig grønt lys for at dette skal du bruke tida på. I en hverdag der man har det ganske så travelt. Det er også viktig for å opprettholde motivasjonen, tenker jeg. Ja, være med og bidra inn der».

Det har også vært behov for en tillit til at teamet foretok riktige vurderinger og riktige valg. Tillitten til utførelsen av oppgaven gav informantene bekreftelse på, men videre uttrykte de behov for anerkjennelse. Behovet for anerkjennelse hadde ulike sider. De ønsket blant annet en tydeliggjøring av rollene i teamet, eksempelvis lederrollen:

«Jeg synes i alle fall at hun som er sånn koordinator burde ha litt av stillingen sin satt av til dette her. For det er jo en ting å drifte det, føre ting videre og holde kvaliteten oppe, ikke sant. Det er ikke bare å sette av akkurat de timene hvis du skal føre den statistikken og de tingene. Og det fungerer jo nå fordi vi er dedikerte og vi kjenner hverandre. Men så kan jo ting skje. Sykemeldinger og sårne ting».

Arbeidet som ble lagt ned i teamet hadde en forventning til et stort engasjement, og i lederrollen var det klare forventninger til at lederen skulle fronte teamets oppgaver og også skape interesse for teamet i kommuneledelsen. I og med at det ikke var satt av midler til den type oppgaver, lå det implisitt på lederens engasjement og pågangsmot. Samtidig som informantene bekymret seg over den kommunale økonomien. «*Drammen kommune er jo en fattig kommune og de tenker nok mye økonomi og sånn, men vi har jo turtla og gått like vel*».

Og *Tidlig Inn* sitt arbeide krevde ressurser. Informantene var opptatt av at arbeidet i teamet var ressurskrevende. Det var tross alt syv fagpersoner som bruker 10% av stillingen sin til arbeidet. Og det ble stilt spørsmål til ressursbruken og hvilken betydning effekten av arbeidet utgjør. Flere av informantene følte at de måtte fronte ressursbruken. En informant sa dette om å måtte fronte:

«Jeg føler jeg må rettferdiggjøre tidsbruken. Riktig nok, tenker jeg, man skal argumentere for. Det er mange andre team i kommunen. Den refleksjonen har

både jeg og tar den med mine ledere. Og Tidlig Inn er prioritert hos min arbeidsgiver».

Med tanke på tilrettelegging fra kommuneledelsen var det ulike oppfatninger. Noen informanter mente de ikke hadde lagt merke til tilretteleggingen i det daglige. En informant sa «*Vi får jo ikke frigitt noen tid. Det er ikke noen som gjør jobben min. Det er i tillegg til*». Mens en annen informant sa at arbeidet i *Tidlig Inn* var en viktig del av jobben sin. Deltakerne hadde ulike forventninger til sin innsats, men ikke i forhold til gjennomføring av oppgaven. Det kan virke som om det manglet en tydeliggjøring av legitimeringen for innsatsen i kommunen. Samtidig påpekte informantene at virksomhetslederne til etatene informantene representerte, har vært engasjert og samarbeidet godt. Virksomhetslederne har gitt oppløftende tilbakemeldinger om viktigheten av teamet og den innsatsen som den enkelte gjør. «*Min leder gir meg anerkjennelse. Jeg får et klapp på skuldra og tilbakemelding på at jeg gjør en god jobb*».

Informantene var ikke ute etter en personlig tilbakemelding fra kommuneledelsen, men å bli sett som team i utvikling. De ønsket å ha muligheten til å utvikle seg, ved å kunne evaluere seg utenifra og se hvordan andre kommuner jobber med koordinerte tjenester rettet mot sårbare barn og unge. Og på den måten kunne få inspirasjon til fornying og utvikling. Informantene ønsket et eksternt evalueringsverktøy. Noen av informantene beskrev at evalueringen kunne bidra til å evaluere effekten av tiltak blant unge som var innom teamet. Andre informanter beskrev et nøytralt evalueringsverktøy for å vurdere teamets metodikk for å kunne se behov for endring. Beskrivelsene av behovet for evalueringsverktøy var rettet mot resultatene og kan bli tolket som noe å vise til og dermed bli verdsatt. Resultatene ville igjen kunne forsvare bruk av ressurser. I og med at kommunen ikke har sett behovet økt ressursbruk til leder eller til evaluering av teamet, fremstod teamet som personavhengig med en svak forankring i kommunen. Evaluering vil være nødvendig i en langsiktig planlegging og var direkte knyttet til nyttiggjøringen av teamets arbeide.

4.3. Å tenke smart med enkle løsninger

Handlinger rundt ideer, utvikling, utvekslinger, refleksjonsarbeid og eierforhold har vist seg fundamentalt i innovasjon. Men handlingene kan ikke bevises eller telles. I *Tidlig Inn* teamet fantes det ikke håndfaste resultater med tanke på praktiske aktiviteter. For *Tidlig Inn* hadde ikke journal føring, hadde ikke evalueringsmulighet, fulgte ikke saken eller iverksatte tiltak. Teamet skapte ideer, løsninger og viste vei. Den tause effekten som ikke umiddelbart viste til resultater, kunne derfor ikke bevises på samme som tradisjonelt evidens basert praksis med rapport, journal, systemtenkning og byråkrati. Det kan virke som om at man hadde glemt at arbeidet har vært bygget på de enkle, billige og ikke håndfast løsninger, samt metodikken var avhengig av både fag og skjønn. Å tenke smart med enkle løsninger til flokete problemer som utspant seg med lokal tilpasning av tverrsektoriell art, var her selve innovasjonen. Det har vært tidkrevende å bygge et verktøy som *Tidlig Inn* og i de innovative prosessene vil det også være behov for rom til justeringer underveis, som ved å prøve og feile.

Ønsket teamet hadde om å bli verdsatt var basert på ideer som vårt velferdssamfunn er opptatt av, nemlig forebyggende arbeid rettet barn og unge. Kampen om ressurser, anerkjennelse og prioritering i det kommunale makthierarkiet, kan ha utspring i utfordringer med å gjennomføre innovasjon i kommunale organisasjoner. Kommunens utfordring var satsning på innovative ideer som varige tiltak. Det er en lang prosess i å utvikle et nytt konsept, og det vil ta tid før konseptet er ferdig utformet. Det ligger noen forventninger til teamet som teamet må jobbe seg mot.

Gjennom deltakernes beskrivelser har vi forstått *Tidlig Inns* arbeide fra ideutvikling, prosessutvikling og drift. Vi har sett prosessene gjennom begrepene nytt, nyttig og nyttiggjort for å kunne forstå det innovative aspektet i prosjektet. Vi har derfor vektlagt å drøfte teamets arbeide opp mot strukturell kvalitet, prosesskvalitet og resultat kvalitet for å se teamets arbeide i lys av innovasjonstanken.

5. Team *Tidlig Inn* i lys av innovasjonsprosess

Dette kapitlet er bygget på hovedfunnene i beskrivelsene i vårt studie. For å belyse vår problemstilling har funnene blitt drøftet opp mot aktuell teori og forskning. Vi har ikke hatt ambisjoner om å kritisk vurdere eller reflektere over hva som er god samhandling mellom tjenestene for barn og unge i Drammen kommune. Men vi har tatt utgangspunkt i teamets egne tanker rundt tilretteleggingen av tjenestene til sårbare barn og unge. Vi har derfor drøftet kvaliteten på teamets arbeid, gjennom teamets egne opplevelser. For å øke forståelsen for at nye, nyttige initiativ for barn og unge ikke ble nyttiggjort, ble våre funn knyttet til KS rapportens verktøy for kvalitetsvurdering. KS rapportens verktøy var knyttet til input/ strukturkvalitet, prosesskvalitet og resultat-kvalitet (Kaurstad et al., 2015; NOU2009:22, 2009). I vår drøftingsdel har vi derfor tatt utgangspunkt i kvalitetsvurderinger som kan gi forståelse til hvorfor nyttiggjøringen av det nye og nyttige lavterskeltilbudet *Tidlig Inn* ikke i tilstrekkelig grad blir ivaretatt. Vi har brukt KS rapportens struktur som et utgangspunkt for vår inndeling av drøftingsdelen.

Vi har fokusert på faktorer som har underbygget nytt og nyttighetsverdier i og rundt *Tidlig Inn* teamet. Samtidig som vi har fokusert på faktorer i og rundt teamet som kan ha ført til utfordringer i nyttiggjøringen. Vårt studie har i utgangspunktet dreid seg rundt fenomenet tverrfaglighet, hvor man på den ene siden kan forstå handlingene til teamet har blitt styrt ut ifra tjenesteorganisasjonens vilkår og forventninger. Og på den andre siden har handlingene til teamet blitt styrt av faglig sammensetning og brukerens forventninger. Vi har vært opptatt av å se sammenhengene mellom det *Tidlig Inn* gjør og det som er beskrevet som viktig for å lage gode lavterskeltilbud (NOU 2009:22, 2009, s. 70 - 71).

5.1. Input/ strukturkvalitet

Input/ strukturkvalitet kan ifølge KS rapporten (Kaurstad et al., 2015, s.79) knyttes til faktorene som omhandlet innsatsen som ble lagt til grunn for å ivareta tjenesten. For å knytte *Tidlig Inn* teamet til en innovativ prosess har vi derfor vektlagt å drøfte *Tidlig Inn*

teamets tilrettelegging for kompetanse, samhandling og kapasitet opp mot KS rapportens kvalitetsverktøy.

5.1.1 Kompetansesammensetning

Kompetansen i innovative, tverrfaglige team har vist seg å være et sentralt tema. KS Rapportens undersøkelse «*Trygg oppvekst - helhetlig organisering av tjenester til barn og unge*» (Kaurstad et al., 2015) viste at utviklingen av høy grad av kompetanse var spesielt viktig når kommunene skulle implementere forebyggende tiltak rundt risikoutsatte barn og unge. Bakgrunnen for at fokuset har blitt rettet mot kompetanse, var at 35 % av barna levde under risikoforhold som følge av sosiale vansker hos foreldre som eksempelvis psykisk sykdom eller rusrelaterte problemer (Barne- Ungdoms- og Familiedirektoratet, 2013). For å imøtekomme utfordringene var det behov for flere aktører med både spisskompetanse og høy sammensatt kompetanse. Tverrfaglig samarbeid var fruktbart og var et nyttig verktøy når tjenester fra ulike etater skulle samordnes. For bedret samordning sikret tjenestekvaliteten til brukerne. I tillegg kunne fagdeling og fordeling på tvers av etater bidra til en effektiv utnyttelse av kompetanse og ressurser (NOU 2009:22, 2009). Og slik kan vi forstå at endringsprosesser i en kommune har behov for kompetanse.

Også modellkommuneprosjektet, som *Tidlig Inn* hadde sitt utspring fra, vektla tilførsel av kompetanse og videreutvikling av kompetanse for å lykkes i å tilrettelegge for tjenester preget av kvalitet, fleksibilitet og effektive løsninger (Stranden, 2006). *Tidlig Inn* teamet var håndplukket til deltakelse i teamet nettopp med tanke på kompetanse. Informantene hadde kombinasjonen av bred faglig kompetanse og lang erfaring. Og i *Tidlig Inn* var behovet for høy kompetanse tilstede på grunn av kompleksiteten i sakene som skulle drøftes. Høy kompetanse kan knyttes til både at flere av informantene var mellomledere. Mellomlederne innestod med både kompetanse i å lede andre, i tillegg til sterk faglig kompetanse (Andersen et al., 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Samtidig var informantene også profesjonsutøvere med lang erfaring og med lokal tilknytning som medførte en kjennskap både til det sosiale miljøet og helseutfordringene i kommunen. For kjennskap til lokalmiljøet var i seg selv sentralt for å kunne legge til rette for den

riktige kompetansedekningen (Meld. St. 29, (2012 – 2013); Stranden, 2006). Informantene var derfor en ressurs i kollegadrøftens sammenheng. Og kunnskapssammensetningen førte til brede drøftinger av barnas saker (Kaurstad et.al., 2015 s. 55).

Vårt studie viste at saker som ble meldt til teamet var sammensatt, og måtte derfor ses fra ulike vinkler. Teamets kompetansesammensetning var nødvendig å vurdere når agendaen var å løse sammensatte problemstillinger (Meld. St. 26, (2014- 2015); NOU 2009:22, 2009). For både teamets samlede kompetanse og den enkelte deltakers egenskaper var ressurser som bidro til å produsere gode løsninger eller tiltak med høy grad av relevans for brukergruppen. *Tidlig Inn* teamets samlede kompetanse bidro til kompetanse til å veilede andre. KS rapporten (Kaurstad et al., 2015) vektla nettopp at den samlede kompetansen skulle danne grunnlaget for veiledning av målgruppen. Og slik kan man også forstå at kompetansesammensetningen la et grunnlag for gode løsninger til å dekke kommunens tilrettelegging for forebygging i forhold til sårbare barn og unge. Som videre kan bli sett i sammenheng med et nytt og nyttig tilbud.

Viktigheten av kompetansesammensetningen kan man se i sammenheng med kommunens krav om tilrettelegging for forebyggende arbeid rettet mot sårbare barn og unge. Sett fra en side kan man forstå at teamet hadde kompetanse til å dekke kommunens krav om tilrettelegging for forebyggende tiltak for sårbare barn og unge, fordi de kompetente informantene bidro til iverksettelse av tiltak som kunne berøre flere etater. «På tvers- løsningene» var mulig fordi teamet så hverandres kompetanse, samtidig som teamet også så potensialet i å trekke inn andres kompetanse utenfor teamet. Ved også å forholde seg fleksible fikk teamet oversikt over tilgjengelig kompetanse i kommunen. De fikk dermed muligheten til å samhandle med andre kunnskapsmiljøer ved behov (Meld. St. 29 (2012 – 2013); NOU 2009:22, 2009). På grunn av at kompetansen teamet bestod av var både spisskompetanse og bred erfaring, kan man forstå at teamets egenskaper og de personlige egenskapene var nyttig i kartleggingen og håndteringen av sammensatte problemstillinger (Kommunal -og regionaldepartementet, 2013, s. 15).

For å kunne lykkes i arbeidet med å utvikle ny kompetanse for ivaretagelsen av sårbare barn og unge, var engasjement viktig. På en side kan vi forstå teamets engasjement og motivasjon til deltakelsen som en indre motivasjon, og en mulighet for selvrealisering og anerkjennelse. Bakgrunnen for denne tolkningen av motivasjon var engasjementet teamets medlemmer hadde deltatt på i annet nettverksarbeid og forebyggende arbeid før teamets oppstart. Og samtidig uttrykte deltakerne i teamet glede av å lære av hverandre. KS rapporten (Kaurstad et al., 2015) fremhevet nettopp denne egenskapen som et viktig suksesskriterium for å utvikle et tverrfaglig og tverretatlig team. Man kan forstå at engasjementet for informantene var stimulert av et ønske om å gjøre arbeidet meningsfylt (Stranden, 2006). Vi kan derfor forstå at deltakelse i seg selv gav en indre driv hos deltakerne.

Sett fra en annen side, kan vi se motivasjonen til utvikling av ny kompetanse i ivaretagelsen av sårbare barn og unge som en ytre driv. For teamet anså kollegadrøften også som en læringsarena med mulighet for å skape noe nytt som kunne være nyttig for samfunnet (Andersen et al., 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Også denne faktoren ble sett som en sentral faktor i KS rapporten for å kunne se verdien av deltakelse og engasjement i et team (Kaurstad et al., 2015). Stranden (2006) fremhevet også viktigheten av at individer som var delaktig i endringsprosesser var underbygget av å gjøre noe meningsfylt. Og slik kan vi forstå at informantene utførte et meningsfylt og tilfredsstillende arbeide ved å kunne tilføre de ressurser som kommunen hadde nytte av. En måte å forstå ivaretagelsen av kompetansen på kan vi derfor se ut ifra kompetansesammensetningen.

5.1.2 Samhandlingskompetanse

En annen måte å forstå teamets kompetanse på, var å se teamets kompetanse i sammenheng med samhandling. Utvikling av samhandlingen i teamet var en kontinuerlig prosess. Teamet justerte samhandlingen gjennom kollegadrøftens metarefleksjon. Metarefleksjonen førte til at teamet hadde en handlingsbasert tilnærming til samhandlingen (Stacey et al., 2008) Gjennom en interaksjon opptrådte de ulike informantene med ulike verdier. Verdibakgrunnen var utgangspunktet for motivasjonen

og engasjementet rundt oppgavene. Man kan si at teamet stod for ulike meningsverdier fordi teamets medlemmer hadde ulik fagbakgrunn og ulik tilhørighet i yrkesutøvelsen. En følge av ulike meningsverdier var at holdninger rundt praksis ble utfordret. Holdningene måtte dermed forhandles om og omstilles. Vurderinger av hva som var meningsfylt for informantenes fag og arbeidsplass ble fortløpende vurdert i relasjon med de andre medlemmene i *Tidlig Inn*. For å nyansere disse kompleksitetene, har vi benyttet kompleksitetsperspektivet av professor Ralph Stacey (Stacey et al., 2008). Kompleksitetstenkning kan bli regnet som en handlingsbasert tilnærming som fremhevet mellommenneskelig gruppedynamikk, tenkningsprosesser og interaksjon som et utgangspunkt for fremveksten av ny kunnskap. For nettopp utvikling av ny kunnskap har ligget til grunn for utviklingen av teamet *Tidlig Inn*.

Den mellommenneskelige kompetansedynamikken i gruppen kan bli forstått som en innovasjonsprosess, hvor individene samarbeidet på tvers av profesjon. Man kan relatere prosessen til innovasjon fordi faglige tanker som ble delt og systematiserte til felles ideer som igjen førte til nye mulige løsninger (Sørensen & Torfing, 2011a, 2011b; Willumsen & Ødegård, 2015). Gjennom samarbeidet med veisøkerne fra praksisfeltet trakk informantene nytenking og nye løsninger til kollegadrøften. Og la til rette for en felles diskusjon og refleksjon. I teamets samarbeidskontekst foregikk dynamiske prosesser mellom de som var med i drøftingen. Hva slags løsning man kom frem til, var en kombinasjon av nettopp ulike refleksjoner og samarbeidsprosessen (Kaurstad et al., 2015; Stacey, 2008; Sørensen & Torfing, 2011a).

Men samhandling i team kan også by på utfordringer i innovasjonssammenheng. For en verdikonflikt oppstå når involverte parter opplevde at deres verdier ble utfordret, og dermed tenderte til motstand (Andersen et al., 2015 s. 67). Sett fra en side ivaretok ulike profesjonsgrupper ulike fagdisipliner, og hadde dermed ulike måter å se ting på. Men sett fra en annen side var en balansegang mellom felles løsninger og egne løsninger nødvendig i forpliktelsen til at eget fagfelt kunne bli utfordret. Ulikhet og opptatthet av egen fagidentitet kunne derfor by på utfordringer, i og med at saken ble forstått ulikt (Engelstad, 2005, s. 46). Og slik kan man forstå at motstand i diskusjonen kunne føre til hindringer for innovativt arbeid.

For å eksemplifisere en slik hindring for samhandling kan vi nevne bruk av språk og begreper. Informantene var bevisste sin bruk av språk og begreper under drøftingen. Foresatte kunne delta på kollegadrøften dersom foresatte hadde et ønske om å delta. Informantene fremhevet at de var opptatt av å anvende sin kunnskap uten å fremstå som et ekspertpanel. De ville heller utveksle ideer for felles løsninger i samarbeid med foresatte og medarbeidere som jobbet med barna. Forståelig språk var viktig når foresatte deltok på kollegadrøften. For foresatte hadde ikke det samme kompetansegrunnlaget som profesjonsutøverne på kollegadrøften. For å kunne gjøre kompetansen i teamet nyttig, måtte innholdet være forståelig for brukeren (Sørensen & Torfing, 2011b; Willumsen & Ødegård, 2015). Dermed måtte drøftingene i teamet måtte tilpasses deltakerne som deltok i kollegadrøften. Dersom det oppstod uenighet i drøftingen mellom informantene, kunne uenigheten utløse både en forsiktighet i faglig språkbruk og en forsiktighet i engasjementet. Faglig diskusjon kunne dermed komme i konflikt med foresattes forståelse for innholdet i kollegadrøften. Med dette eksempelet har vi forsøkt å vise at samhandling inneholder mange ulike elementer. Og med de foresattes tilstedeværelse på kollegadrøften, utsatte teamet sin samhandlingskompetanse for utfordringer. For summen av elementer i en samhandling førte til høy grad av kompleksitet. Og høy grad av kompleksitet vanskeliggjorde en samhandling. Den høye graden av kompleksitet kunne igjen påvirke nyttiggjøringen av teamets arbeide.

5.1.3 Tilførsel av ny kunnskap og kunnskapsdeling

Sett fra en annen side vil endringsprosesser fordre utvikling, fornyelse og omstilling (Stranden, 2006). Sentralt for utvikling, fornyelse og omstilling var tilførsel av kompetanse. Willumsen & Ødegård (2015) understreket at kunnskap om innovasjon som prosess var viktig, og at kunnskap om innovasjon var en mangelvare i kommunene. Tilførselen av kompetanse var ifølge KS rapporten knyttet til studier om veiledning, organisasjonsutvikling og ledelse (Kaurstad et al., 2015). Men teamet deltok hverken på interne kurs eller studier som omhandlet endringsprosesser, veiledning, organisasjon og ledelse med tanke på sin deltakelse i *Tidlig Inn*, til tross for at alle instansene i vår undersøkelse så samhandlingen som viktig for kommunen.

I en innovasjonssammenheng var nettopp tilegnelse av ny kunnskap sentralt, både kunnskap om hverandres tjenester, men også felles kompetanseheving og kunnskap om spesialisering (Kaurstad & Bachmann, 2013). Den erfaringsbaserte kompetansen i teamet bidro til en felles forståelse av tjenesteoppdraget, felles verdier, holdninger, kultur for samhandling og bedre kjennskap til hverandre på tvers av tjenestene. *Tidlig Inn* var blitt en nyttig og formålstjenlig møtearena, med vektlegging av å være en dialogbasert organisasjon. Utviklingsprosessen til teamet ble utformet gjennom en kombinasjon av faglig engasjement, men også innovative medarbeidere og ledere som hadde evne og vilje til å utføre oppgaven (Sørensen & Torfing, 2011a; Willumsen & Ødegård, 2015).

Gjennom en sirkulær prosess innad i teamet var arbeidsformen til *Tidlig Inn* dannet, og teamet selv var drivere av prosessen. I en slik teamsituasjon forble kunnskapen om samhandlingen, en «taus kunnskap» på grunn av at den kunnskapen som ble dannet i teamet ikke var knyttet til en systematisert kunnskapsdeling. For teamet hadde ikke systematikk i kunnskapsdelingen med kommunen for øvrig. Vi har knyttet påstanden til informantenes informasjon om at kontakten med ledelsen og brukergruppen i kommunen ikke var systematisert etter at teamet var etablert. Vi skal senere drøfte forhold som omhandler både kontakt til ledelsen og brukergruppen. Kunnskapsdelingen til *Tidlig Inn* var knyttet til at de som kom til veiledning, fikk opplevelsen av teamets kompetanse og hadde mulighet til å dele opplevelsen med sine kollegaer.

Den manglende systematikken for kunnskapsdelingen førte til en forsterkning av den tause og isolerte kunnskapen. På en side var teamet i seg selv sterkt, med høy grad av samhandlingskompetanse med sterke relasjonelle bånd mellom deltakerne. Teamet i seg selv, og som gruppe, hadde oppnådd felles verdier og felles identitet (Andersen et al., 2015; Stacey et al., 2008). Men sett fra en annen side, var kunnskapen og kompetansen teamet opparbeidet, en følge av engasjerte team-medlemmer og arbeid innad i teamet. Teamets arbeidsform kunne tendere til et personavhengig engasjement fordi kompetansen i teamet ble knyttet til enkeltpersoner person i teamet.

Vi har sett personavhengighet i lys av behov for kompetanseheving innad i gruppen. Kompetanseheving av teamet som en enhet foregikk, som vi tidligere har nevnt, som en dialogbasert prosess. Prosessen la til grunn en felles plattform for samhandlingen mellom tjenestene. Men en individuell form for kompetanseheving var ikke tilstede i *Tidlig Inn*. Både helsetilsynsrapporten «*Utsatte barn og unge- behov for bedre samarbeid*» og KS rapporten vektla at nettopp kompetanseheving kunne bidra til å øke samhandlingskompetansen (Helsetilsynet, 2009; Kaurstad et al., 2015). For den erfaringsbaserte kompetansen som ble vektlagt i *Tidlig Inn* var viktig, men KS sin forskningsrapport fremhevet viktigheten av formell kompetanse i utøvelsen av arbeidet. Også Stranden (2006) påpekte i rapporten om endringsprosesser «nedenfra og opp», at økt kompetanse bidro til involvering og myndiggjøring av ansatte i forhold til endringsprosesser. Dermed kan vi forstå at teamet ble svekket i sin utvikling. Selve kjernen i innovasjonsprosessen var mulighet til fornyelse og mulighet til å påvirke omstillingsprosesser. Og svekkelsen kunne påvirke nyttiggjøringen av teamet.

Med ny kunnskap som omhandlet sitt fagfelt, kunne teamet bedre sin totale kompetanse. For var kompetansen i *Tidlig Inn* god nok for å møte de behov som fantes? KS rapporten fremhevet et krav om at den enkelte kommune selv må reflektere over hva samhandlingskompetanse er for dem, hvilke behov de har, og hvordan de kan utvikle kompetanse for å imøtekomme egne behov (Kaurstad et al., 2015). Vi kan tolke arbeidet som omhandlet kunnskapsdeling utenfor teamet som usystematisk og tilfeldig. Som igjen kunne føre til at den opparbeidede kompetansen lett kunne forsvinne. Samhandlingskompetansen innad i teamet var ivaretatt, men omgivelsene rundt teamet fikk ikke i tilstrekkelig grad mulighet til å få innsikt i teamets kompetanse i det forebyggende arbeidet. Denne påstanden begrunner vi med at Drammen kommune var en stor kommune med mange med en mangfoldighet i befolkningen. I rapporten «*Byvekst med kvalitet*» (2013) var det beskrevet at man forventet et bredere spekter med utfordringer. Og derfor kunne man forventet at *Tidlig Inn* hadde mange saker til kollegadrøften, men for *Tidlig Inn* teamet stod ikke sakene i kø. Utnyttelsen av kompetanse på tvers av etater var dermed begrenset (Kaurstad et al., 2015; Sørensen & Torfing, 2011a).

5.1.4 Konsekvenser av å ikke utvikle kompetanse

En utfordring for *Tidlig Inn* var at det ikke var kø av saker, for teamet hadde kapasitet til å drøfte flere saker enn de fikk etterspørsel etter. Og mangelen på saker fremstod som en utfordring. Problematikken kan knyttes til behovet for kompetanseheving. Teamet kunne fått opplæring i endringsprosesser for å legge til rette for å motivere sine kolleger ute i feltet. Men på den andre siden kunne kollegaer allerede ute i feltet, fått opplæring i viktigheten av en tverrfaglig drøfting. Dersom man i Drammen kommune la til rette for å tilby samme utdanning og opplæring for flere tjenester eller opplæring av alle ansatte, kunne man utvikle en felles forståelse, kultur og strategi for samhandling.

Ved langsiktig satsning på samhandling ville man ikke bare økt kompetansen i teamet og forsterket teamet, men også økt kompetansen for bredden av kommunens ansatte. På den måten kan man utvikle en felles forståelse og kultur for å imøtekomme sårbare barn og unge i kommunen. I rapporten «*Trygg oppvekst-helhetlig organisering av tjenester til barn og unge*» (Kaurstad et al., 2015) og i «*Samhandlingsrapporten*» (NOU 2009:22, 2009, s. 55) kom det frem at ivaretagelsen av sårbare grupper blir lettere og faglig nyttig når flere kompetente fagutøvere forholdt seg til hverandre og jobbet på tvers av hverandres profesjonaliteter. Samarbeid på tvers av profesjoner kunne bidra til relasjonsbygging. For fagutøvere ville økt kompetanse ført til å bli kjent og samtidig bli bedre kjent med hverandre. Flere profesjoner på tvers av tjenester kunne bidratt til å avdekke særskilte behov og iverksettelse av nødvendige og viktige tiltak. Og graden av nyttiggjøring av teamets arbeide ville økt. For dersom alle ansatte i kommunen hadde samme forståelse for problematikken rundt de sårbare barnas kompleksitet, kunne det medført en endring i ansattes forståelse for håndtering av komplekse saker.

Økt kompetanse for alle ansatte i kommunen kunne dermed ført til en bredere forståelse av komplekse saker, slik at kollegaene så verdien i og sitt ansvar til å benytte seg mer av tiltaket *Tidlig Inn*. Og på den måten kunne man utviklet en felles kompetanse på tvers av etatene, tjenestene, fag og profesjoner. Et felles kompetansegrunnlag ville dannet en plattform av felles forståelse, felles språk og

felles tiltak som var helt sentralt for samhandlingen og utnyttelsen av *Tidlig Inn*. Da ville man, i tråd med KS rapportens resultater, kunne oppnådd en kultur for å dele erfaringer og kunnskap på tvers av tjenester (Kaurstad et al., 2015; NOU 2009:22, 2009).

Sett fra en side har ikke kommunen tatt bevisste langsiktige, målrettet og systematiske valg med tanke på arbeidet med å legge til rette for kompetanseoverføring og læring i organisasjonen. Det var heller ingen kontinuerlig kompetanseutvikling i tjenestene rettet mot en felles forståelse for viktigheten av arbeidet i *Tidlig Inn*. For *Tidlig Inn* var hverken tilknyttet kunnskapsmiljø rettet mot brukergruppen eller forskningsmiljøer. Både ekstern og intern kompetanseutvikling var fraværende hvor konsekvensen gikk på bekostning av nyttiggjøringen av arbeidet.

Sett fra en annen side vil kompetanseheving være kostbart. Politikere og ledere vil da måtte se nytten og behovet for kompetansen i tjenestene for utsatte barn og unge. Ressurser og kapasitet måtte legges til det tverrfaglige samarbeidet og deltakelse i *Tidlig Inn*. Det er klart at kommunen allerede har prioritert 70 % stilling i samlet sum for team *Tidlig Inn*. Men oppgaven i teamet har blitt i tillegg til og en del av teammedlemmenes stilling. Dermed har ikke *Tidlig Inn* kostet kommunen noen ting. Deltakelsen ble dekket av allerede eksisterende tjenester. Kostnaden arbeidsplassen opplevde, var deltakernes tid. For deltakerne fikk ikke nedprioritert andre oppgaver. Både i «*Samhandlingsreformen*» (Meld. St. 47, (2008 – 2009), s. 71) og i KS rapporten (Kaurstad et al., 2015, s. 88) ble viktigheten av å ha egne budsjettløsninger tilrettelagt for samhandling i en samhandlingsmodell understreket. Ressurser og kapasitet ville da blitt sett i sammenheng med en overordnet felles kommunal, politisk forankret satsning på samhandling om utsatte barn og unge. Vi skal komme tilbake til behovet for egne budsjettløsninger i kapitlet om resultat kvalitet.

Vi har nå belyst behovet for kompetanse fra ulike sider. Vi kan med våre refleksjoner se at i nye og nyttige tiltak har kompetanse en viktig rolle. Og i en innovasjons-sammenheng vil også kompetanse i form av riktig kompetanse, tilrettelegging for

utnyttelsen og tilførsel av kompetanse, være viktige element som vil fremme nyttiggjøringen av et team som *Tidlig Inn*.

5.2. Prosesskvalitet

Prosesskvalitet handler om institusjonelle vilkår for samarbeid, tjenestenes innhold og service (Kaurstad et al., 2015). Vi har vektlagt planlegging, metodebruk, organisering og ansvarsforhold og drøftet arbeidets kvalitet opp mot en innovasjonsprosess. Vi skal først knytte planleggingen av teamet til en innovativ prosess, for deretter å se hvilken form for sosial innovasjon vi kan knytte vår forståelse til. Vår forståelse av innovasjonsprosessen har dannet grunnlaget for vår forståelse av hvordan barrierene har gjort seg gjeldende i nyttiggjøringen av team *Tidlig Inn* sitt arbeide. Ved å referere til samtalene og vår observasjon i teamet, har vi vurdert disse faktorene.

5.2.1 Innovasjon som prosess

Med utgangspunkt i informantenes utsagn kan vi forstå at mandatet ble ivaretatt som et resultat av grundig forarbeide fra modellkommuneprosjektet. Slik Stranden (2006) fremla modellkommuneprosjektet var hensikten å engasjere ansatte til en endringsprosess «nedenfra og opp». Modellkommuneprosjektet var ment som et tiltak også for å redusere kostnadene med å involvere ansatte til å bidra til endringsforslag for å effektivere tilbud i kommunen. Man kan også se modellkommuneprosjektet som et hjelpemiddel til å imøtekomme det statlige kravet om koordinerte tjenester.

Modellkommuneprosjektets intensjon var at omstillingsarbeidet skulle drives på kommunens egne premisser. Intensjonen var at kommunens tjenester skulle være preget av kvalitet og effektive løsninger. For å oppnå nødvendig fleksibilitet var omstillingsprosessen tenkt som en prosess som alle parter fikk et eierforhold til. Et viktig prinsipp i endringsprosessen som modellkommuneprosjektet var tuftet på, var å tilfredsstille menneskelige behov. Man kan forstå prinsippet slik at organisasjoner og

mennesker har behov for hverandre. Organisasjoner trenger ideene, energien og talentene menneskene har. Mens mennesker har behov for en karriere, lønn og arbeidsmuligheter som organisasjonen kan tilby. Og når det var en god sammenheng mellom individet og organisasjonen, ville begge tjene på det. Mennesker kunne utføre meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og dermed tilføre de ressurser som organisasjonen hadde behov for til å oppfylle sine oppgaver. Endringsarbeidet i modellkommuneprosjektet var basert på partssamarbeid der likeverdighet i samarbeidet var sentralt. For å komme frem til et godt produkt var en felles holdning til formålet for oppgaven viktig å definere. Og formålet og hensikten med tiltak ble utarbeidet i samarbeid med de ansatte. De ansatte ble involvert og med sin nærhet til brukernes hverdag, ble alle ledd involvert i utviklingen (Stranden, 2006). På den måten knyttet man utviklingen til en nedenfra og opp prosess i modellkommuneprosjektet.

KS rapporten (Kaurstad et al., 2015) slo på sin side fast at samhandlingen måtte forankres på et høyt administrativt nivå for å ha gjennomslagskraft i kommunen. Og de overgripende målene skulle bidra til en rød tråd i satsningen og kravene om samhandling både horisontalt og vertikalt- på tvers av sektorer og nivå. For å kunne samarbeide på tvers av sektorer ville flere aktører bli berørt, både i kommunal administrasjon, private aktører og profesjoner fra fagfeltet.

Ut fra Drammen kommune sin utviklingsplan kan vi forstå at kommunen har satset på innovative tiltak og utnyttet ressurser i organisasjonen. For kommunen har kommet frem til mulige løsninger i forvaltningsnivåene og som var nyttig for innbyggerne (Drammen- kommune, 2015a). Sett fra en side har Drammen kommune handlet i tråd med stortingsmeldinger med budskap om en bedret koordinert tjeneste for sårbare barn og unge. I henhold oppvekstrapporten (Barne - Ungdoms-og Familiedirektoratet, 2013) kunne sårbare barn og unge være en utsatt brukergruppe med sammensatte behov. Det sårbare barnet kunne ha behov for koordinerte tjenester og hjelp fra flere instanser. Slik det kom frem i Drammen kommune sin plan, ønsket kommunen å forebygge tidlig før saken utviklet seg. Samtidig ønsket kommunen å trygge barnas vilkår (Drammen-kommune, 2013). Endringsarbeidet i Drammen kommune var tiltenkt

det forebyggende arbeide rettet mot sårbare barn og unge tilrettelagt med et tydelig brukerfokus. Prosjektet *Tidlig Inn* var utarbeidet av involverte parter med nærhet til barn og unge i sitt virke. Tidlig iverksettelse kunne skje ved at ulike instanser i kommunen samarbeidet om å tilby tjenestene. Og Drammen kommune igangsatte *Tidlig Inn* som et prosjekt knyttet til innovasjon.

I Sørensen & Torfing (2011b) ble innovasjon i offentlig sektor presentert som en prosess som fordret en åpen og velvillig innstilling til utfordringene med en løsningsorientert praksis. Samtidig ble innovasjon sett som en kontinuerlig sirkulær fase- prosess. Vi har sett på Drammen kommune sin tilpasning til den innovative prosessen. Den første fasen, som bestod av en generering av ideer, var fundamentert i henhold til både stortingsmeldinger og modellkommuneprosjektet. I idefasen deltok aktuelle etater, og ideene tok form.

Den andre fasen var knyttet til en satsning på en idé. I Drammen kommune var både ledelse og ansatte delaktige i prosessen. Ideene tok form som et tverrfaglig forebyggende team. Dermed kan vi forstå at også den andre fasen i innovasjonsprosessen var godt ivaretatt (Drammen-kommune, 2015a).

Den tredje fasen omhandlet en omgjøring av ideer til praksis. Og kommunen knyttet arbeidet til *Tidlig Inn* prosjektet med representanter fra ulike etater, dannet rutiner for gjennomføringen, og utarbeidet et mandat for arbeidet. Representantene i *Tidlig Inn* omgjorde sin kunnskap til en ny og bedret praksis (Levin & Trost, 1996; Stacey et al., 2008; Sørensen & Torfing, 2011a). *Tidlig Inn* prosjektet var et bevisst forsøk fra kommunens side til å endre eller forbedre hverdagen for sårbare barn og unge. I henhold til innovasjonsprosessen var en bedret praksis en forutsetning. Videre i fase 3 skulle de kreative ideene som var omsatt til praksis bli spredd slik at andre kunne ta i bruk de kreative ideene. For de kreative ideene kunne bli knyttet til innovasjon dersom ideene ble omsatt i praksis og ble spredd til andre. *Tidlig Inn* prosjektet var unikt med fokus på tverrfaglig forebyggende arbeid og samtidig et lavterskeltilbud. For at andre kunne benytte seg av *Tidlig Inn* fordret videre arbeid spredning av tilbudet til alle

ansatte som arbeidet med målgruppen sårbare barn og unge samt deres familier slik at alle ble kjent med teamets måte å arbeide på (Helsetilsynet, 2009; Sørensen & Torfing, 2011b). *Tidlig Inn* teamet ble gjort kjent i kommunen ved utarbeidelse av en handlingsveileder. Handlingsveilederen var tilgjengelig for ansatte og foresatte i kommunen. Men også informantene fortalte at de bidro til spredning av *Tidlig Inns* arbeide.

Fase 4 bestod, ifølge Sørensen & Torfing (2011b), av både arbeid med spredning og en satsning på den nye praksisen. Man kan forstå det slik at arbeidet i *Tidlig Inn* skulle tilpasses brukerne og i samhandling med brukerne, tilpasse *arbeidet* i teamet. Et sentralt element var å synliggjøre nyttiggjøringen av *Tidlig Inn* ved å oppsøke målgruppen for teamet. Og samtidig var det viktig å opprette en kontinuerlig kontakt med målgruppen for å inkludere ideene, gjøre arbeidet kjent og satse på en forsterkning av relasjonene til målgruppen. På den måten kunne tillitten til teamet bli styrket og barrierene for endringer og nytenkning bli brutt ned. I denne fasen kan vi se at den innovative prosessen hadde utfordringer. Vi skal komme tilbake til utfordringene i den innovative prosessen slik vi har forstått dem. Først skal vi se innovasjonsprosessen i sammenheng med samarbeidsdrevet innovasjon fordi innovasjon kan forstås på mange ulike måter. Innovasjon kan knyttes til en forståelse til handlingene til aktørene. I en innovativ endringsprosess er det viktig å ha gode samarbeidslinjer med riktige forventninger til aktørene.

5.2.2 Samarbeidsdrevet innovasjon

For å kunne samarbeid på tvers av sektorer, berøres flere aktører både i kommunal administrasjon, private aktører og profesjoner fra fagfeltet. Og ved å rette et blikk mot innovasjonsdiskursene fant vi sentrale elementer som kjennetegnet samarbeidsdrevet innovasjon (Sørensen & Torfing, 2011a; Willumsen & Ødegård, 2015). Ut fra kommunens utviklingsplan viste det seg at kommunen har satset på innovative tiltak og utnyttet ressurser. Kommunen har forsøkt å finne mulige løsninger i forvaltningsnivåene som er nyttig for innbyggerne (Drammen-kommune, 2015a).

Samarbeidsdrevet innovasjon blir utviklet som en mellommenneskelig prosess. Deltakerne i prosessen danner et nettverksteam der ressursene blir utnyttet ved deling av ideer. Nettverksteamet systematiserer hverdagslige utfordringer til mulige løsninger. Når nytenking og nye løsninger fra praksisfeltet tas med tilbake til den felles profesjonsplattformen og ledelsen i kommunen som et utgangspunkt for diskusjon, kan man knytte samarbeidsdrevet innovasjon til utviklingsprosessen (Sørensen & Torfing, 2011a, 2011b). *Tidlig Inn* ble iverksatt nettopp slik vi har beskrevet. *Tidlig Inn* var et resultat av et samarbeid både horisontalt og vertikalt i kommunestrukturen. For en innovativ samarbeidskultur blir fremmet når flere aktører skal drøfte de ulike sakene og komme frem til gode løsninger som alle er enige i (Andersen et al., 2015; Sørensen & Torfing, 2011b). I teamet var det viktig at deltakerne viste hverandre respekt, anerkjennelse og en inkluderende samarbeidskultur. Dette skapte trygghet og tillitt. I teamet var det viktig at alle deltok og bidro med synspunkter. Men også uenighet kunne være et utgangspunkt for en ny måte å møte eventuelle problemer på. Det gode arbeidsklimaet i teamet bidro til en konstruktiv diskusjonsarena med det et felles eierskap til ideer og løsninger rundt sakene (Stacey et al., 2008).

Samarbeidsdrevet innovasjon kan også underbygges av nærhet til veisøkerne i utviklingen av teamet fordi sakene som ble meldt inn til teamet var avhengig av å bli kartlagt av flere aktører. Og samarbeid med flere fagpersoner var nødvendig, fordi sakene var sammensatt og krevde derfor ulike blikk og bli drøftet fra ulike faglige perspektiver. Med utgangspunkt i teamets samarbeidskultur både internt og på tvers av etater i drøfting av saker, kan man derfor hevde at teamet i *Tidlig Inn* var en innovativ, samarbeidsdrevet tjenesteorganisasjon (Sørensen & Torfing, 2011a; Willumsen & Ødegård, 2015).

En innovasjonsprosess skal innbefatte alle nevnte innovasjonsfaser ifølge Sørensen & Torfing (2011a). Arbeidet fra ide til prosjekt ivaretok både brukere og ansatte. Forarbeidet var grundig, fra anmodning om og pålegg fra staten, til idefasen gjennom

modellkommuneprosjektet. Prosjektfasen vektla en grundig tilrettelegging slik at teamets arbeide fikk form. Arbeidsformen i teamet var effektiv, og kommunen hadde lagt til rette for forebyggende arbeid rettet mot de sårbare barn, unge og deres familier ved å etablere *Tidlig Inn*. Deretter skulle prosjektet implementeres driften og forankres i kommunens planer. Men teamet har støtt på utfordringer når arbeidet skulle videreføres i driften. I en innovasjonsprosess skal det være rom for å prøve og feile (Andersen et al., 2015; Hartley et al., 2013; Sørensen & Torfing, 2011b) og siden teamet fortsatt var i prosess da vi gjennomførte vårt studie, kan vi ikke hevde at innovasjonsprosessen hadde stoppet opp. Men vi har sett på ulike faktorer som kan ha bidratt til at prosessen midlertidig hadde stoppet opp. For utfordringen teamet stod ovenfor var at teamet ikke hadde noen håndfaste resultater å vise til som ville vært selve nøkkelen til en vellykket innovasjonsprosess. En vellykket innovasjonsprosess må kunne vise til faktorene nytt, nyttig og nyttiggjort (Kaurstad et al., 2015). Teamet *Tidlig Inn* hadde møtt noen barrierer og vi har gått inn på faktorer som har bidratt til dette.

5.2.3 Manglende tilknytning til ledelsen

Informantene uttrykte en bekymring rundt manglende oppfølging fra toppledelsen. En måte å forstå utfordringene til kommunen var knyttet til risikovillighet fra kommunens side. Kommunens utfordring kunne være knyttet til knappe økonomiske ressurser og en politisk prioritering som ikke kunne påventes å vedvare etter neste kommunevalg (Willumsen & Ødegård, 2015, s. 183). For Drammen kommune var en stor kommune med 70000 innbyggere (Drammen-kommune, 2015b). Det store antallet innbyggere medførte at kommunen hadde et stort ansvar med å løse mangfoldige og sammensatte oppgaver i befolkningen. Den kommunale planleggingen fordret en god dialog mellom fagmiljøer og politiske organer (NOU 2009:22, 2009; Stranden, 2006; Willumsen & Ødegård, 2014) for å kunne implementere *Tidlig Inn* i driften. I følge Stranden (2006, s. 13) kan man forstå implementering som endring av den eksisterende praksis og over til en ny praksis. For slik vi kan forstå utfordringene til team *Tidlig Inn* var det nettopp implementeringen fra prosjekt til drift. Og vi har sett den manglende tilknytningen til kommunen fra ulike vinkler.

Informantene opplevde at avstanden til ledelsen var stor. Sett fra en side er Drammen kommune en stor kommune. Kommunen hadde dermed også mange oppgaver og mange hensyn å ta i sin prioritering av fordelingen av ressursene. Kan det være slik at lavterskeltilbudet *Tidlig Inn* har blitt lite og ubetydelig i en større sammenheng? Den manglende dialogen mellom administrasjon og profesjonsutøverne kan ha bidratt til å begrense satsingen nedover i systemet (Bang & Midelfart, 2010; Sørensen & Torfing, 2011b). Sett fra en annen side var nettopp sårbare barn og unge et satsningsområde for Drammen kommune.

Det fraværende engasjementet fra ledelsen kunne bli forstått gjennom ulikhet i verdigrunnlag mellom tjenestenivået lavterskel og et byråkratisk toppledelse nivå (Andersen et al., 2015; Willumsen & Ødegård, 2015). Vi har knyttet ulikhet i verdier ved å referere til intervjusamtalene. For noen av informantene uttrykte betenkeligheter om toppledelsen kunne se betydningen av teamets drøftingsarbeid. Betenkeligheten ble begrunnet med at teamets forebyggende aktiviteter og resultater ikke kunne måles objektivt i sammenligning med andre synlige målbare aktiviteter ved andre tjenesteområder. Arbeidsprosesser som ikke kan måles, kunne bli vanskelig å rettfærdiggjøre i forhold til ressursbruk i kommunen forøvrig. Både KS rapporten og modellkommuneprosjektet understreket viktigheten av målbarhet i forhold til resultater (Kaurstad et.al., 2015; Stranden, 2006). I Willumsen & Ødegård (2015) ble det påpekt at den største barrieren mot innovasjon var det kommunale styringssystemet fordi systemet krevde forutsigbarhet, etterprøvbarehet, tilsyn og rapportering til staten. Vi skal komme tilbake til drøftinger rettet mot evaluering og dokumentasjon senere i kapittelet.

En annen måte å forstå kommunens utfordring på er å se kommunen som et byråkratisk organ som er avhengig av å styre sitt arbeid ved hjelp av regler og stabile rutiner. Regelstyring, systematiske prosedyrer og behov for kontroll er nødvendig hvis kommunen skal kunne håndtere mangfoldige oppgaver (Engelstad, 2005; Neumann, 2001). På en annen side er et tverrfaglig team som skal jobbe innovativt avhengig av menneskelige relasjoner på tvers av etater og samhandlingsrom med fleksibilitet og mulighet for å prøve og feile (Hartley et al., 2013; Sørensen & Torfing, 2011a). En

distanse mellom toppledelsen og ansatte i kommunen kan medføre at kommunale prosjekt ofte får for lite anerkjennelse for sitt arbeid, og dermed også lite engasjement og ressurser. For at kommunen skal kunne imøtekomme slike barrierer for innovasjon, er det viktig med felles mål gjennom hele tjenestelinjen og samtidig en engasjert ledelse (Kaurstad et al., 2015; Stranden, 2006). Dersom innovasjonsprosesser nedenfra er ikke forenelig med innovasjonsprosesser ovenfra, kan spenningsfylte holdninger være til hinder for innovasjonsprosessen (Andersen et al., 2015; Sørensen & Torfing, 2011a).

Makt forskyving nedover i systemet er en tredje måte å se manglende engasjement fra ledelse (Andersen et al., 2015). I følge informantene hadde teamet *Tidlig Inn* ikke ledere i kommunesystemet som de kunne forholde seg til. For kommunen på sin side hadde ikke utpekt en ny leder for teamet etter den forrige lederen sluttet. Ved å ikke erstatte lederen kan det fra kommunens side ses som en tillitserklæring til teamet, en påstand som ikke er utalt av informantene selv. Men vi antok at manglende anskaffelse av en ny leder kunne forståes at kommunen anså teamet *Tidlig Inn* som selvstendig og selvstyrt.

Sett fra en annen side fremhevet modellkommuneprosjektet en fristilling fra regelstyrte rammer og autonomi i profesjonsutøvelsen som et viktig ledd i en innovativ kultur. En fristilling skulle være en motivasjonskilde blant ansatte. Ved en fristilling får ansatte mulighet til å være kreative, engasjerte og skape nye løsninger som var tilpasset brukerne (Andersen et al., 2015; Stranden, 2006). Selvstendighet og deltakelse kunne gi eierskap til de nyskapte ideer og løsning som var viktig i utvikling av tjenestene (Andersen et al., 2015; Stacey et al., 2008; Stranden, 2006).

Dersom man fristolte et prosjekt slik som i *Tidlig Inn* sitt tilfelle, var det viktig å ha en leder som hadde tilknytning til kommuneledelsen. (Andersen et al., 2015; Stranden, 2006; Sørensen & Torfing, 2011b) Andersen konkluderte med at det ikke var de strukturelle vilkårene som var avgjørende for innovasjonsarbeidet og heller ikke visjoner eller idealer fra toppledelsen. Men derimot det mellommenneskelig aspektet

med en leder i spissen, var avgjørende for gjennomføringen av innovasjonsarbeidet. Selv om teamet var selvstendig i gjennomføringen av oppgaver, ville teamet styrkes og utvikles ved å ha en leder som var opptatt av det samhandlingsdrevne innovasjonsarbeidet. Og lederen ble sett på som et nødvendig virkemiddel for gode løsninger. En leder burde være tilstede og ha en viktig rolle for å drifte teamet i positiv retning og samtidig være viktig bindeledd mellom etatene i kommunens tjenestelinjer (Andersen et al., 2015; Stranden, 2006; Sørensen & Torfing, 2011b). For *Tidlig Inn* teamet var spørsmålet om fristillingen fra administrasjonen ikke uten implikasjoner fordi informantene uttalte om situasjonen som «å være i egen boble». Teamet *Tidlig Inn* hadde fått en «midt-i-mellom posisjon» mellom administrasjon på den ene side og medarbeidere og brukere på den andre side. Og informantene var forpliktet til å ivareta både veisøkerne og oppgaver på egen arbeidsplass. Denne posisjoneringen førte til at oppgavene i teamet ble mer kompleks fordi teamet manglet ledere som kunne være et bindeledd mellom nivåene og mellom partene.

Teamet hadde imidlertid en leder som hadde ansvar for teamet. Men handlingsfriheten til lederen var begrenset fordi lederen ikke hadde hverken mandat til eller tilsatt ressurser til utviklingsarbeid for teamet. Dersom lederen hadde fått tildelt ressurser til et overordnet ansvar for samhandlingen både horisontalt og vertikalt i kommunestrukturen, ville teamet hatt en leder som stod for kontinuitet og fremdrift. Og problematikken kan knyttes til de økonomiske rammene til teamet. For teamet var ikke tilknyttet en budsjetttramme. Teamet hadde ønsker for at lederen i teamet skulle få økt ressurser for å kunne engasjere seg i videreutvikling av teamet og opprette en kontinuerlig kontakt med ledelsen. Vi har med denne utfordringen sett innovasjonsprosessen i tilknytning til toppstyrt innovasjon. I toppstyrt innovasjon tar ledelsen kontrollen over utviklingen av teamet, uten samspill med øvrige parter. Og prosessutviklingen brøt dermed med intensjonen i modellkommuneprosjektet med ansvarliggjøring av ansatte og oppfordring til kreative løsninger i utvikling av teamet (Stranden, 2006; Sørensen & Torfing, 2011b). For fallgraven være et redusert engasjement i teamet.

Vi kunne med denne bakgrunnen se de dynamiske prosessene og de menneskelige relasjoner stod i spenningsfylt posisjon med kommunens byråkratiske, regelstyrte og forutsigbare styringsprosesser. I følge Andersen (2015) oppstår spenning fordi man rett og slett har ulike forståelsesperspektiver. Innovasjonstilnærming og prosess fra hverdagspraksis «nedenfra og opp» har verdier som presenterer profesjonalitet, brukere og praksis i tillegg til etiske retningsrammer. For profesjonsutøverne kan stive byråkratiske rammer oppleves som vanskelige og kontrollerende fordi det fratrukner autonomi og tillitt fra profesjonsutøvere (Fuglsang, 2010; Sørensen & Torfing, 2011b). Fra kommunens side kan uforutsigbarhet føre til mangel på kontroll og hverdagsinnovasjonens praksis kunne oppleves som risikofylt. Og dermed kan satsningsviljen fra kommunens side fremstå som liten.

Satsningsviljen til kommunen ble tydeliggjort ved å ikke fornye informantenes kontrakter til deltakelse i teamet. Uklarheten rundt kontraktene ble av informantene forbundet med teamets fremtid og informantene uttrykte usikkerhet og misnøye. Informantene opplevde nyttighetsverdien i den produserte kunnskapen som var opparbeidet. Men uforutsigbarheten skapte usikkerhet. Usikkerhet kan hemme motivasjon for arbeidsinnsats fordi man er usikker om framtidssiktene for teamet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 199). Med tanker for framtidssiktene til *Tidlig Inn* vil spørsmålet være hvorvidt informantenes grad av usikkerhet vil være en faktor som hemmer motivasjonen til å reklamere for teamets virksomhet fordi man vet at teamets fremtid er usikker.

Innovasjonsorienteringen kan derfor knyttes til personlig engasjement. Som modellkommuneprosjektet vektla, var engasjement fra ansatte i kommunen nødvendig for å lykkes i gjennomføringen. Deltakerne i teamet bar med seg høy grad av motivasjon og nærhet til brukergruppen. Det personavhengige engasjementet har vi tidligere nevnt som en ildsjelsvirksomhet. Et kjennetegn for ildsjeler var ifølge rapporten «Ildsjeler og lokalt utviklingsarbeid» (Vestby et al., 2014) sosiale personer med lederegenskaper. Felles for alle ildsjeler var at innsatsen kom andre til gode, noe som også kan betegne våre informanter. Sett fra en side vil en ildsjelsvirksomhet være gunstig for kommunens arbeide med å implementere et nytt konsept fordi teamets

innsats kan gjennom rapporten forstås som et ønske om å gjøre tilværelsen bedre for utsatte barn og unge. Dermed vil deltakerne ha stort pågangsmot og vilje til å lykkes. Samtidig ble modellkommuneprosjektet sitt ønske om engasjement fra ansatte ivaretatt. Men sett fra en annen side kan ildsjeler miste gløden. Demotivasjon for en ildsjel kan knyttes til offentlige myndigheter og fravær av positive tilbakemeldinger, samt faglige og økonomiske støtteordninger. Dermed kan vi igjen se at kommuneledelsens engasjement kan komme i kollisjon med teamets egne verdier, hva teamet har fått til og var brennende engasjert i.

5.2.4 Er *Tidlig Inn* så bra likevel?

For informantene var den nye måten å legge til rette for de sårbare barn og unge et produkt som var etterlengtet. Teamets medlemmer ivaretok mandatet og var løsningsorienterte. De påvirket sine kolleger på sin arbeidsplass og kontaktet også andre i samme etat for å informere om *Tidlig Inn*. Informantene påvirket sine medarbeidere og kolleger til å se nytten av tiltaket og benytte seg av tilbudet *Tidlig Inn* kunne tilby. Likevel var det få etater som benyttet seg av tilbudet. Innmeldte saker var i stor grad knyttet til en etat. Vi har forsøkt å forstå hvorfor det var slik. Vi har knyttet utfordringene til implementering av tiltaket. For dersom en implementering skulle lykkes, måtte flere forhold positivt samspille (Andersen et al., 2015; Jacobsen, 2013).

En måte å se utfordringene på var at teamet selv skulle reklamere for teamets arbeide. På en måte var teamet i en faresone for å forsterke et asymmetrisk forhold ved å si «kom til oss, vi kan hjelpe dere». Og ved å la teamet selv stå for reklamen av teamet, kan dette være en årsak til at mange av etatene i målgruppen ikke har benyttet seg av tilbudet (Sørensen & Torfing, 2011b).

En annen måte å forstå utfordringen på var at kollegaene i feltet, veisøkerne, måtte gjennom en omstillingsprosess, og tenke nytt i måten som komplekse saker skulle håndteres. Kollegaene måtte tenke nytt og handle nytt, og en omstillingsprosess kunne oppleves som uforutsigbar og skape usikkerhet nettopp fordi man måtte endre måten å håndtere de komplekse sakene. De fleste veisøkerne var kjent med *Tidlig Inns*

arbeide. Men de potensielle veisøkerne tok likevel ikke initiativ til å benytte seg av veiledningen teamet hadde mulighet til å tilby. Kunne usikkerheten til ny tankegang være en årsak til at mange etater ikke benyttet seg av *Tidlig Inn*? For å håndtere usikkerhet understreket Sørensen & Torfing (2011b) behovet for lederskap. Forventingene ledelsen var å motvirke usikkerhet og motivere til bruk av den nye tjenesten.

Både modellkommuneprosjektet og KS rapporten understreket behovet for tydelige beslutningslinjer som innebar at kommunen hadde synlige ledere som ble ansvarliggjort (Kaurstad et al., 2015; Stranden, 2006). Kommunen hadde et ansvar i å legge til rette for horisontal og vertikal samhandling. Dersom kommunen hadde utviklet krav om eller retningslinjer for bruk av teamet, ville kommunen vist vilje til å implementere teamets arbeide. Men kommunens ledelse og politikere har ikke tatt initiativ til en slik satsning, noe som ville vært avgjørende for en innovativ prosess (Helsetilsynet, 2009). Teamet opplevde manglende engasjement fra ledelsen i kommunen. For slik det var i Drammen kommune, opplevde teamet nettopp at ledelsen ikke tok sitt ansvar i videreføring av arbeidet. For det var et stort ansvar for teamet å stå for både iverksettelse av teamet, spredning av teamets arbeide og endre kollegers tenke- og handlingsmåter overfor de komplekse sakene. Teamet følte at initiativet fra ledelsen var blitt redusert etter oppstarten av teamet. Ledelsen kunne ha fulgt opp målgruppen og laget et system for ansatte om hvordan man skulle benytte seg av tilbudet (Helsetilsynet, 2009, s. 11).

En måte å utføre satsningen på kunne være slik Holmestrand arbeidet med sin implementering av tilsvarende team. Kommuneadministrasjonen, politikere og profesjonsledere i kommunen la en plan for hvordan de ansatte skulle kunne benytte seg av tilbudet. For i modellkommuneprosjektet (Stranden, 2006, s. 7) var hovedidéen ved initiativet et partssamarbeid, et likeverdig samarbeid, mellom politikere, administrasjonen og tillitsvalgte. Og i Holmestrand var alle parter engasjerte i å legge til rette for endringsprosessen slik at alle ansatte i kommunen tilknyttet arbeidet med sårbare barn og unge kunne benytte seg av tilbudet. To ledere fikk mandat til å reise rundt til alle berørte avdelinger, og alle ansatte fikk mulighet til å stille spørsmål. Da

alle enhetene hadde fått informasjon, ble det forventet at alle enhetene kom med saker. Teamet hadde faste møtedager, men forskjellen fra *Tidlig Inn* var at møtene ble holdt i de ulike enhetene som et ambulerende team. Møtene var avtalt med faste intervaller. På den måten sikret Holmestrand at alle etater benyttet seg av tilbudet. Og Holmestrand opplevde å få en nedgang i antallet barnevernssaker for det viste dokumentasjonen av arbeidet.

Informantenes uttrykte usikkerhet rundt kommuneadministrasjonen engasjement var knyttet til mangel på en kontinuerlig kontakt med ledelsen. I ide' og iverksettelsen ble tilstedeværelsen opplevd, men var mer fraværende da vi gjennomførte vår undersøkelse. Avstanden var blitt større mellom teamet og ledelsen. Det kan være at ledelsen i kommunen ikke var bevisste sin påvirkningskraft og sitt ansvar for samhandling mellom tjenestene, og sitt ansvar i videreføring nedover i organisasjonen. Og utviklingen kan da knyttes til at kunnskapen om innovasjon i kommunene var for liten (Helsetilsynet, 2009; Willumsen & Ødegård, 2014).

KS rapporten fremhevet behovet for forankring i ledelsen (Kaurstad et al., 2015). Og vi kan sett fra en side, forstå at teamets arbeide var forankret i kommuneledelsen. Men sett fra en annen side, var ikke forankringen blitt kontinuerlig fremmet ei heller kommunisert gjennom ulike virkemidler eller tiltak. Virksomhetslederne hadde uttrykt viktigheten av teamets arbeide til informantene. Men avstanden til leddet over i det kommunale hierarkiet var større. Og teamet var ikke knyttet til toppledelsen utover den kontakten teamet selv opprettet. Vi kan med dette forstå at et helhetlig og felles syn på samhandlingen ikke var ivaretatt. Viktighet av tydelig ledelse og tydelige beslutningslinjer fremstod i KS rapporten (Kaurstad et al., 2015) som et av de viktigste elementene for samhandlingen. Teamet hadde tydelige beslutningslinjer og rutiner for ansvarsavklaringer internt. Men mangelen på eksterne beslutningslinjer kan ha ført til usikkerhet over hvorvidt de sårbare barna og unge i kommunen har fått en bedret hverdag, eller i hvilken grad veisøkerne opplevde endringer i sin hverdag. Videre skal vi se at den mangelfulle kontakten med ledelsen fikk også utfordringer med andre forhold som dokumentasjon og evaluering.

5.2.5 Mangelfull dokumentasjon og evaluering av teamets arbeide

Evaluering av teamets arbeide kan knyttes til to forhold. Man kan fra en side se evaluering i sammenheng med teamets arbeide internt i teamet. Sett fra en annen side kan en se behovet for evaluering i sammenheng med resultater eller utfall av kollegadrøftens veiledning. Informantene fortalte at teamet selv stod for den interne og eksterne evalueringen av teamets arbeide. Den interne evalueringen ble knyttet til rutinen med metarefleksjon i etterkant av en kollegadrøft. Teamet selv gjennomførte evalueringen etter at veisøkerne hadde reist fra møtet. Informantene fortalte at de hadde fått tilbakemeldinger via «jungeltelegrafene» om gode opplevelser på kollegadrøft-møtene. Men informantene fortalte at det ikke var noen systematikk i tilbakemeldinger. Den andre formen for evaluering var av teamets arbeide totalt sett, men også denne evalueringen ble gjennomført av teamet selv. Teamet kontaktet ledelsen i kommunen for å formidle sine tanker om sitt arbeide.

KS rapporten (Kaurstad et al., 2015) belyste på sin side viktigheten av kartlegging for å avdekke behov for utvikling av nye strategier for felles satsning og implementering av *Tidlig Inn* i hele kommunen. En komplikasjon i forhold til kartleggingen kan fra en side knyttes til at teamet ikke hadde rutiner for dokumentasjon av sitt arbeide. Ettersom teamet *Tidlig Inn* ikke hadde mulighet til å hverken iverksette tiltakene eller følge opp de foreslåtte tiltakene, førte begrensningen til at det var umulig for teamet å vite i hvilken grad tiltakene fungerte etter hensikten. Ved å utvikle enkle evalueringsskjemaer som veisøkerne kunne utfyllt i etterkant av kollegadrøften kunne man fått en oversikt over hva tiltakene som drøftingsmøtene førte til. Samtidig kunne man sett hva veisøkerne ønsket mer av. Evalueringsskjemaene kunne vært et utgangspunkt til å utvikle statistikker over nyttige tiltak. Man kunne også skaffet seg en oversikt over graden av endring i hverdagen for de sårbare barna og deres familier etter en deltakelse i kollegadrøften. Arbeidet ville da ha vært i tråd med intensjonen for modellkommuneprosjektet og hatt gitt grobunn for en god innovasjonsprosess.

Sett fra en annen side hadde teamet heller ikke informasjon om i hvilken grad kunnskapen som ble utviklet på drøftingsmøtet ble videreformidlet, slik man på

drøftingsmøtet hadde blitt enig om. For teamet hadde ingen dokumentasjon på hvorvidt tiltakene som ble drøftet på kollegadrøften, førte til en forbedret hverdag for de utsatte barna og deres familier. Dokumentasjon av endringer i hverdagen kunne gitt tall for å stadfeste effektivitet rettet mot en bedret hverdag for barna eller deres familier. Dokumentasjon kunne vist til en forebyggende effekt som reduksjon i store barnevernssaker. Reduksjon i store barnevernssaker kunne henvist til nyttiggjøringen av teamets arbeide, og kanskje også underbygget en økonomisk satsning fra kommunens side.

En evaluering av teamets arbeide var derfor sentralt for innovasjonsprosessen. Evaluering om suksess rundt en innovasjonsprosess burde ikke bli gjennomført kun av de som står bak innovasjonstankegang (Sørensen & Torfing, 2011a) eller politiske føringer ifølge KS rapporten (Kautstad et al., 2015). For suksess i innovasjonsprosesser bør evalueres som helhetlig og i tråd med politiske målsettinger. På den måten kan evalueringen bidra til en forbedring og effektivisering av de ansattes arbeidsforhold og samtidig forenkle brukernes livskvalitet. Men slik virkeligheten var i *Tidlig Inn*, evaluerte teamet seg selv, uten å ha mulighet til en helhetlig evaluering i tråd politiske målsetninger eller brukerrettede evalueringsmuligheter.

5.3. Resultatkvalitet

Resultat kvalitet dreier seg om den virkningen leveransen av tjenesten har hatt for brukeren og den behovsdekning som virksomheten klarte å oppnå ved hjelp av tjenesten (Kaurstad et al., 2015; Stranden, 2006). Ettersom datamateriale ut ifra vår undersøkelse var begrenset til medlemmer i teamet har vi tatt utgangspunkt i vårt datamateriale og ikke fra brukerne av tjenestene.

5.3.1 Utfall av samhandlingen

Måloppnåelse i offentlig sektor kunne for det første vurderes ut ifra utviklingen av den gjeldende praksis. Et vellykket prosjekt innebar ikke nødvendigvis noe målbart, men kunne ses i sammenheng med individets opplevelse rundt prosesser som kan ha utløst

positive holdninger og samtidig forsterket samspillet mellom individer. For det andre burde måloppnåelse ha relevans i forbedring av praksis. Resultatene i prosessene skal også kunne bidra til kompetanseheving som igjen kan bidra til videreutvikling av den gjeldende tjenesten eller prosjekt (Kaurstad et al., 2015; Stranden, 2006; Sørensen, 2011a). Et bedret tjenestetilbud kan man forstå som en forbedring og endring av hverdagen til de sårbare barna og deres familier.

Det viktigste indikatorområdet for vurdering av og opplevelse av samordning av tjenestene, var ifølge KS rapporten (Kaurstad et al. 2015), brukernes vurdering og opplevelse av tjenestene. For brukernes stemme kunne gitt en vurdering om man hadde lykkes med samhandlingen mellom tjenestene. Man kunne avdekket mangler og endringsbehov i samhandlingen og mellom tjenestene for å skape et helhetlig tjenestetilbud som ble opplevd som samordnet av nettopp brukerne. Brukergruppen var sentral for teamet, men teamet hadde ikke gjennomført noen brukerundersøkelser innen januar 2015. Dermed manglet teamet oversikt over nyttiggjøringen av kollegadrøften. Nyttiggjøringen kunne blitt synliggjort ved å innføre gode evalueringsrutiner slik at man fikk vurdert kvaliteten på den utøvde tjenesten, om tjenesten har fungert etter sin hensikt og har forbedret livskvaliteten for brukere (Kaurstad et al., 2015; Sørensen, 2011a). En felles drøfting og refleksjon mellom veisøkerne, *Tidlig Inn* teamet og ledelsen i kommunen kunne bidra til en synliggjøring av en eventuell bedret praksis. Og man ville kunnet avdekke hvorvidt praksisen enten var god eller mindre god. Vi kan forstå at gode evalueringsrutiner ville vist til nyttiggjøringen av teamet. Men på grunn av manglende brukerundersøkelser kunne man ikke med sikkerhet vite hvorvidt tjenestetilbudet ble opplevd som samordnet.

Vi kan, sett fra en side, tolke mangelen på samhandling med brukerne slik at modellkommuneprosjektets intensjon ble utfordret fordi helhetstanken var involvering i alle ledd for å implementere arbeidet i driften. For med sikkerhet å vite om teamets arbeide har ført til en bedret samhandling, burde man ifølge KS rapporten (Kaurstad et al., 2015) og Sørensen & Torfing (2011a) gjennomføre en kvalitativ vurdering av møtearenaen. Rutiner for drøfting og refleksjoner over kvaliteten på kollegadrøften kunne brakt teamet nærmere brukergruppen. Sett fra en annen side

hadde informantene fått tilbakemeldinger via «jungeltelegrafene» om at veiledningen hadde vært nyttig. Men «jungeltelegrafene» på sin side gav ingen objektiv tilbakemelding over vurderinger for endret hverdag for brukeren, og var mer rettet mot veisøkerens opplevelse av kollegadrøften.

Informantene satt ord på nyttiggjøringen av teamets funksjon med å beskrive ulike «spin-off» effekter av arbeidet i teamet. «Spin-off» effektene ble av informantene beskrevet som at møtearenaen i seg selv var nyttig for å lære mer om andre etater og deres arbeidsmetodikk.

Samtidig opplevde informantene at møtet med veisøkerne i feltet kunne knyttes til spredning. Og slik kan man vurdere at samhandlingen hadde utgjort en positiv effekt for samhandlingen i kommunen.

Dersom vi referer til innovasjonskrav om deling og spredning av ideer kan man på en side se at *Tidlig Inn* lykkes med sin innsats til samarbeidsdrevet innovasjon internt. For informantene opplevde at sitt sterke faglige felleskap gav rom til faglige innspill til veisøkerne. Sett fra en annen side hadde ikke teamet samarbeidsrutiner eller samarbeidsforpliktelse med andre virksomheter utenfor teamet og hadde dermed ikke oversikt over hvordan nyttige forslag ble omsatt i praksis. Dermed kan vi forstå at den samarbeidende innovasjonsprosessen stoppet etter at sakene var drøftet. Ettersom *Tidlig Inn* fikk få henvendelser fra ulike etater, kan det være et signal på at teamet hadde ikke rukket å opparbeide nettverk utenfor teamet (Sørensen & Torfing, 2011a, Sørensen & Torfing, 2011b).

For å kunne tilsi at tjenesten var innovativ fremhevet Sørensen & Torfing (Sørensen & Torfing 2011a, 2011b) betydning av arbeid rettet mot nettverksbygging slik at nettverket spredde seg utenfor det tverrfaglig teamet. Forfatteren begrunnet spredningsbehovet med at innovasjon som ble fremdrevet under stabile og lukkede sosiale nettverk over tid skapte felles språk og sterke bånd internt. Sterke bånd var kjernen for felles identitetsutvikling. En ulempe med for sterke bånd internt begrenset

muligheten for å bygge andre nettverk utenfor egen gruppe fordi det kan tendensere til isolering eller eksternt oppfattes slik. For sterke bånd kunne dermed hemme innovasjonsprosessen.

Dermed kan vi undre oss over om *Tidlig Inn* har lyktes med å vekke interesse for en innovativ samhandlingskultur i organisasjonen. For å kunne vurdere om teamet *Tidlig Inn* har lyktes med en innovativ samhandlingskultur har vi referert til Andersen med tanke på problematiseringen av nettverksorganisering med utgangspunkt fra forvaltningsverdier og sett i forhold til profesjonsverdier (Andersen et al., 2015). Andersen hevdet at det kan ligge kompleksitetsutfordringer som følge av de kommunale styringsverdier. Kompleksitetsutfordringene vil si vertikale styringsverdier som går på ansvarsforhold samt juridiske og formelle beslutningsansvar. Og de horisontale ansvarsforholdene reflekterte leveringen av tilbudstjenester på tvers av organisasjon. Andersen hevdet at forvaltningsverdier i stor grad var uforenelige med profesjonelle verdier i den forstand at styringskultur og interesse på forvaltningsnivå i forhold til oppgaveløsning og interesse fremstår ulikt med profesjoners styringskultur. Nettverksbyggingsarbeid vertikalt ble begrenset både fordi at man har tydelige ansvarsfordelinger, ulike interesser og prioritering og dermed ulik forståelseslogikk. Samtidig understreket forfatteren at en tydelig avgrensing i roller medfører lite helhetstenkning og fragmentering av tjenester, noe som kan ha konsekvenser i tjenesteinnovasjon. Vi kan med dette forstå at prosessen med å utvikle *Tidlig Inn* har blitt styrt ut i fra profesjonsverdier. Og en følge kan være vansker med å opparbeide nettverk til ledelsen i kommunen.

5.3.2 Lavterskeltilbud

Tidlig Inn var et lavterskeltilbud. Lavterskeltilbud kan forstås som et sekundærforebyggende tiltak som sikter på at barn og unge får rask hjelp når psykiske vansker er i ferd med å utvikle seg. Lavterskeltilbud skal bidra til enkel og tilgjengelig psykisk helse hjelp uansett risikosituasjon (NOU 2009:22, 2009). De overgripende målene var gjort rede for gjennom et dokument «*Handlingsveilederen*» (Drammen-kommune,

2014) som hadde nøye beskrivelser av hvordan man kunne benytte seg av *Tidlig Inn* teamet. Handlingsveilederen var et utgangspunkt for en felles forståelse for teamets arbeid. Og i handlingsveilederen ble lavterskel beskrevet slik at saker kunne meldes inn uten formelle byråkratiske henvendelser. *Tidlig Inns* målsetning var å tilby en tverrfaglig lavterskel drøftingsarena med fokus på ivaretagelsen av sårbare barn, unge og deres familier. Selve lavterskeltilbudet ble av informantene vurdert til hvordan sakene skulle meldes inn og effektivitet i drøftingen. Arbeidet skulle ikke medbringe for- og etterarbeid for deltakerne. Diskusjon rundt nyttiggjøringen av teamets kompetanse kan sees i sammenheng med lavterskeltilbudet.

Lavterskeltilbudet skulle føre til en forenkling i å melde saker, slik at barnet ble fanget opp og tilbudt riktig hjelp så tidlig som mulig. Sett fra et teoretisk perspektiv kunne teamets arbeidsprosess knyttes til en innovasjon på grunn av tilgjengelighet og fleksibilitet (Andersen et al., 2015; Sørensen & Torfing, 2011a). Sett fra modellkommuneprosjektets intensjon (Stranden, 2006) og KS rapporten (Kaurstad et al., 2015, s. 15) kom synet på etterarbeid i konflikt med dokumentasjon og evaluering, som vi tidligere har nevnt.

Samtidig var det mange etater som ikke benyttet seg av *Tidlig Inn*. Hvorfor var det slik? Hva var behovet for brukerne? Teamet hadde kapasitet til å drøfte nesten dobbelt så mange saker enn de som kom inn. KS rapporten (2015) og Sørensen & Torfing (2011b) fastslo viktigheten med å utvikle gode og valide brukerundersøkelser for å kunne tilpasse og justere den samhandlende arenaen. En undersøkelse rettet mot veisøkerne i kollegadrøften ville bidratt til en bredere forståelse for økt samhandling i kommunen. Vi kan eksempelvis nevne bruk av møtemalen. Var møtemalen hensiktsmessig i alle saker, også i saker som inneholdt høy grad av kompleksitet med foresatte tilstede? Interessant kunne det vært å se hvorvidt veisøkerne opplevde behov for mer tid når foresatte var tilstede. En annen måte å gripe dette an på, var å invitere ledelsen i kommunen med på møte for å se og vurdere riktig bruk av tid eller eventuelt behov for mer tid. Og på den måten tatt en beslutning på tidsbruken.

Antall saker til kollegadrøften henviste til nyttiggjøringen av teamet. Til tross for at det skulle være lett å melde inn saker, opplevde teamet å ha kapasitet til å ta imot flere saker som vi tidligere har nevnt. Men dersom man knytter mangelen på saker til hvem som kan melde inn saker, kan man se både kolleger i feltet og foresatte som potensielle veisøkere. Hvorvidt foresatte skulle delta på kollegadrøften hadde teamet diskutert seg imellom. Man kan forstå problemstillingen i at teamet ble utfordret til ivareta brukermedvirkning og brukerens sårbarhet på den ene siden, og samtidig ivareta den konstruktive og faglige drøftingen på den andre siden (Sørensen & Torfing, 2011b). Og betingelsene for drøftingen var lik, tidsrammen for drøftingen var en time. Og på den måten ble effektiviteten ivaretatt. Men var det slik at de foresatte hadde opplevelsen av å bli ivaretatt på kollegadrøften, eller kunne foresatte oppleve å bli en del av en profesjonell drøftingsarena der deltakelsen ble en påkjenning? Til tross for at teamet hadde motsatt intensjon, nemlig å legge til rette for et samarbeid mellom partene i fremtiden.

Vi har sett nærmere på foresatte-rollen fra informantenes uttalelse. Foresatte kunne ha en opplevelse av å være utilstrekkelige og ikke lykkes som foresatte. De faktiske forholdene rundt barnet kunne minne foresatte om maktløshet. Og en beskrivelse av hverdagen kunne bidra til en påkjenning. Dermed kunne råd og veiledning bli erfart som ubehagelig eller kritikk. Videre kunne oppfølgingen av tiltakene være krevende fordi endringene krevde nytenkning også på individuelt plan. For å håndtere den opplevde kritikken kan foreldre få behov for å forsvare seg. Når problematikken økte kunne en time være begrensende på grunn av tid til forklaringer, avklaringer eller uenighet. Når forventinger mellom bruker og tjenesteutøvere ikke samsvarte, kunne den relasjonelle dynamikken skape usikkerhet. Usikkerhet kunne vekke behov for å forsvare seg fordi man var redd for kritikk. Med frykt for kritikk kunne derfor foresatte tilbakeholde sin mening på bekostning av fagpersoners synspunkter. Dersom et tillitsbrudd oppstod mellom profesjonsutøvere og foresatte, kunne utfallet medføre liten vilje til samarbeid og dermed mindre utnyttelse av den kunnskap eller veiledning som ble gitt (Sørensen & Torfing, 2011b; Ulvestad et al., 2007; Willumsen & Ødegård, 2014).

Videre kan vi reflektere over foresattes rolle slik informantene utalte seg; kan lavterskel likevel ses som en høy terskel (Sørensen & Torfing, 2011b). Den høye terskelen overfor foresatte kan forstås med at offentlig hjelp han oppfattes som en svakhet i foresatte-rollen. For foresatte kan det ligge prestisje i å fremstå mest mulig vellykket og suksessfull.

En annen måte man kunne forstå foresattes begrensning i utnyttelse av lavterskeltilbudet på, var dersom foresatte hadde psykiske problemer. Psykiske problemer for foresatte var en tilstand som ble regnet som tilfeldig i sammenheng med sårbare barn (Barne - Ungdoms- og Familiedirektoratet, 2013). Psykiske helseutfordringer rundt foreldre av sårbare barn kan begrense evne til å søke hjelp for deres barn før det er for sent.

Det kan være hensiktsmessig med en refleksjon rundt praksisen med foresattes deltakelse på kollegadrøften. For hva var formålet for praksisen i *Tidlig Inn*? Kunne man økt antall saker dersom teamet satset mer på en kollegadrøft uten foresatte? *Tidlig Inn* hadde en overordnet strategi for teamets arbeide. Det var utarbeidet et mandat, og det var en felles forståelse for samhandling som metode. KS rapporten (Kaurstad et al., 2015) understreket viktigheten av justering og konkretisering av overgripende mål om samhandlingen. Og på den måten justere målsetningene i sammenheng med brukernes vurderinger. Samtidig tydeliggjorde KS rapporten hvilke grep kommunen kunne ta for å oppnå høyere måloppnåelse på overgripende mål for samhandlingen om utsatte barn og unge. På den måten fremstod innovasjonsprosessen som en kontinuerlig prosess som var avhengende av god dialog både horisontalt og vertikalt i den kommunale strukturen der viktigheten av fleksibilitet og samhandling om teamets mandat var uttalt (Andersen et al., 2015; Sørensen & Torfing, 2011b).

Man kan også forstå utfordringene i lys av en langsom prosess; kvaliteten av resultater i innovative prosesser kan ta tid å belyse. I og med at teamets arbeide var i prosess, var også konteksten foranderlig (Sørensen & Torfing, 2011b). Teamet ble opprettet 2014 og hadde vært i drift i 1,5 år da vi gjennomførte vår undersøkelse (Drammen-

kommune, 2014). Etersom innovasjonsprosesser og endringer tar tid, kan vi hevde at modellkommuneprosjekt-teamet *Tidlig Inn* var underlagt en utviklingsprosess (Stranden, 2006; Sørensen & Torfing, 2011b).

6. Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hva som kan forklare at nye og nyttige initiativ for barn og unge ikke blir nyttiggjort. Vi har hatt fokus rettet mot innovasjonsprosesser for å se sammenhengen med tilretteleggingen fra idefase, videre til prosjektfase og deretter til et implementert tiltak i drift. Vi har foretatt vår undersøkelse i Drammen kommune rettet mot det innovative prosjektet *Tidlig Inn*. Vi har foretatt intervjuer av alle medlemmene i teamet og spørsmålene vi stilte var i forhold til prosesser i og rundt teamet. Samtalene med deltakerne i teamet har vi sett i sammenheng med aktuell litteratur og forskning. I dette kapittelet har vi oppsummert og oppgavens mest sentrale funn i forhold til problemstillingen. Vi vil deretter presentere studiens begrensninger og forslag for videre forskning innenfor dette feltet.

6.1. Oppsummering av studiens hovedfunn

Vårt studie har fokusert på problemstillingen: *Hva kan forklare at nye og nyttige lavterskeltilbud for barn og unge ikke blir nyttiggjort?* Formålet med studien var å belyse innovasjon som et viktig verktøy i kommunale endringsplaner. Og vi har knyttet innovasjonsprosess til endringsarbeidet i Drammen kommune knyttet til teamet *Tidlig Inn*. Vi har kommet frem til funn som har vist til hvordan teamet har lagt til rette for forebyggende arbeide for utsatte barn, unge og deres familier. Vi har også kommet frem til funn som indikerer hvorfor tiltaket *Tidlig Inn* ikke i tilstrekkelig grad ble nyttiggjort.

1. Bakgrunnsinformasjon om teamets opprinnelse, og formålet med opprettelse for teamet *Tidlig Inn*

Drammen kommunes vilje til nytenkning og reorganisering i kommunen har blitt vist gjennom «*Drammen kommunes temaplan*» (Drammen-kommune, 2015b), rapporten «*Morgensdagens barnevern i Drammen kommune*» (Drammen-kommune, 2015a) og i en langsiktig plan «*Bystrategi for Drammen kommune*» (Drammen-kommune, 2011). Disse dokumentene viste at Drammen kommune ønsket å satse på innovative tiltak

som kunne bidra til å skape brukerrettet tjenestekvalitet. Samtidig var hensikten i strategien samarbeid på tvers av ulike etater i kommunen for å kunne tilby tjenestene.

KS rapporten (Kaurstad et al., 2015) viste til viktigheten av å ha felles satsnings-strategi for å iverksette et tiltak rettet mot sårbare barn og unge. Gjennom modellkommuneprosjektet utarbeidet Drammen kommune med aktuelle samarbeidspartnere, et godt forankret mandat. Mandatet ble ivaretatt av teamet *Tidlig Inn* som hadde tydelige ansvarsforhold med fokus på forebyggende tverrfaglig samarbeid rettet mot barn og unge i alderen 0–6 år. I Drammen var planer og strategi for iverksettelsen godt forberedt. Selve nøkkelen til suksess i kommunal innovasjon, var å ha gode planer og god kommunikasjon gjennom hele innovasjonsprosessen fra idefasen, prosjektfasen og til implementering i drift (Kommunal -og regionaldepartementet, 2013; Meld. St. 29 (2012 –2013); Sørensen & Torfing, 2011a).

2. Teamets organisasjons-struktur, planer fra kommuneadministrasjonen, og teamets plassering i kommunestrukturen

Samtidig viste det seg at en bevisstgjøring av hva slags innovasjonsprosess man forholder seg til i endringsarbeidet var viktig fordi man får en avklaring rundt ansvarsforhold til de ulike aktørene som skal bidra til forandringen. Vi har knyttet samarbeidsdrevet innovasjon til endringsprosessene i Drammen. Arbeidet i kommunen var godt fundamentert i organisasjonen fra idéfasen til utvelgelse av prosjekt og videre til iverksettelse av teamet *Tidlig Inn*. Definisjonen for innovasjon som KS forholdt seg til var nytt, nyttig og nyttiggjort. Og vi har sett *Tidlig Inns* arbeide i lys av denne definisjonen.

I modellkommuneprosjektet har vi sett at endringsarbeidet avhenger av to prosesser. På den ene siden må prosjektet ta høyde for å tilpasse prosjektet til eksterne krav. På den andre siden fordrer prosjektet intern kreativitet. Endringsprosessene kan derfor beskrives som en reiseprosess. For endringsarbeid innebærer å leve med det ukjente, lære underveis, ta sjanser, lære av feil, gradvis bli klar over muligheter, utvikle egen kompetanse og bli mer bevisst hva behovene for forandring er, og om nødvendig revurdere mål på basis av erfaring. En slik utvikling kan man knytte til en «nedenfra-

og-opp» endringsprosess i tjenesteorganisasjonen. Og en slik prosess skaper læring og etablering av arenaer der ansatte, ledere og brukere kan komme med bidrag (Kaurstad & Bachmann, 2013, s. 23; Stranden, 2006, s. 30).

Teamets arbeide var tuftet på tverrfaglig, forebyggende arbeid og samtidig representere et lavterskeltilbud. Lavterskeltilbudet skulle representere saken i form at tilgjengeligheten og lite byråkrati til teamet. Teamet skulle være lett å kontakte og løfte en sak. Sakene skulle meldes så tidlig som mulig til teamet slik at saken ble drøftet på et tidlig stadium, slik at saken ikke utviklet seg til å bli en stor barnevernssak. Teamet skulle redusere kostnadene til barnevernet på lang sikt. Dette er i tråd med regjeringens utredning for samordning av tjenester for utsatt barn og unge i rapporten «Det du gjør, gjør det helt» (NOU 2009:22, 2009).

Lavterskeltilbudet var rettet mot ansatte som jobbet med barn og unge i kommuner og foresatte (NOU 2009:22, 2009). Kolleger som arbeidet i etater med utsatte barn, unge og deres familier, eller foresatte, kunne søke veiledning i *Tidlig Inn* som kunne tilby tiltaksforslag i samarbeid med veisøkerne. Internt i teamet var medlemmene forpliktet til å utføre sitt mandat og teamet ivaretok muligheten. Som et innovativt prosjekt var begrepene var nytt og nyttig godt ivaretatt. For teamet hadde utviklet gode strategier for å ivareta samarbeid, samhandling og kommunikasjon mellom deltakerne i teamet som representerte ulike etater og faginstanser. Teamet hadde lyktes med å tilby sårbare barn, unge og deres familier en forebyggende dialogbasert drøftingsarena som var et nytt tilbud i kommunen.

Gjennom en drøftingsbasert dialog har teamet lyktes med å bygge opp en drøftingsmetodikk som kunne bidra til å fange opp problemer hos barn så tidlig som mulig. Deres kompetansesammensetning og samhandlingskompetanse var grunnlaget for suksessen. Den høye kompetansen ble sett som et viktig verktøy for veiledning av arbeidskollegaer. Veiledningen var nyttig i tidlig kartlegging eller avklaring av problemer hos barn. Teamets kompetansesammensetting har bidratt til kjennskap om hverandres kunnskap og dermed bedre samhandling mellom de som sitter i teamet, men også utenfor teamet. Med disse funnene kan vi hevde at teamet

Tidlig Inn hadde opparbeidet en innovativ samarbeidskultur kultur internt og dermed økt kommunens kapasitet i veiledning som kunne være nyttig i å løse komplekse saker relatert til barn.

6.2. Vi driver liksom vår egen lille greie

3. Faktisk fungering for teamet.

Det viste seg at det var elementer i tiltaket *Tidlig Inn* som ikke var tilstrekkelig i en innovasjonsprosess (Sørensen & Torfing, 2011a, 2011b). Vi har knyttet mangelen til eksterne forhold fordi mangelen kan ses i sammenheng med de rammer som teamet forholdt seg til. Rammene var satt av eksterne partnere og ikke som et ledd av samarbeidsdrevne innovasjon, men kunne ses i sammenheng med toppstyrt innovasjon. En hindring for teamet var de økonomiske rammene. Teamet hadde ikke eget budsjett, og oppgavene i teamet var i tillegg til de andre oppgavene som medlemmene hadde på sin arbeidsplass.

Innovasjonsprosesser «nedenfra» i henhold lavterskeltilbud førte til uklarheter. For det var uklart for oss hva som ble regnet som lavterskel og hva som var preget av liten økonomisk satsning. Det var eksempelvis frivillig å melde saker. Teamet hadde heller ingen forpliktelse til å følge opp saker. Man antok at de som kom med sakene, fulgte opp videre. Selv om teamet hadde utarbeidet veiledende rutiner om hvordan man gikk fra bekymring til handlinger, kunne frivilligheten føre til mindre forpliktelse og «høy terskel» til å melde saker, spesielt om det var andre typer barrierer som kom i veien. Nyttig kunnskap kunne forbli hos den enkelte veisøker. Endringsprosessene «nedenfra» var derfor vanskelig å spore.

En viktig retningslinje i modellkommuneprosjektet og i innovasjon var forpliktelse til gjennomføring og tydelige planer slik at eierforholdet til tiltaket var gjeldende for alle parter og gjennomføring ble mulig. Men for *Tidlig Inn* førte overgangen til driftsfasen med seg utfordringer. Utfordringene til *Tidlig Inn* skal vi nå komme inn på.

Modellkommuneprosjektets intensjon var å fristille prosjektene og myndiggjøre ansatte. Men teamet opplevde en avstand til ledelsen i kommunen. Og teamet følte seg usikker på om kommunens intensjon med *Tidlig Inn* fortsatt var gjeldende, som videre førte til at teamet var usikker på fremtiden. I følge modellkommuneprosjektet skulle en leder stå for fremdriften og være bindeleddet mellom de ulike aktørene både horisontalt og vertikalt i kommunestrukturen. Lederen skulle være veiviser for teamet og en brobygger for innovasjonskultur. Men slik det var for *Tidlig Inn*, var det ingen leder som hadde ansvaret for å fremme *Tidlig Inns* saker.

Samtidig viste studien til at tilførsel av kompetanse ikke fant sted. Og i en innovasjonsprosess var tilførsel av kompetanse viktig (Helsetilsynet, 2009). Tilførsel på kompetanse var viktig både for å fremme kunnskap om innovasjon i seg selv, men også for å ha tilstrekkelig med kunnskap om hvordan man løste komplekse utfordringer sammen, og kunnskap om samhandling på tvers av profesjon. For *Tidlig Inn* teamet viste det seg at behovet for økt kompetanse og samhandling med eksterne samarbeidspartnere som brukerne og målgruppen, ville vært nyttig for spredning og deling av arbeidet.

Mangel på dokumentasjon var også en hindring for teamets arbeide (Helsetilsynet, 2009; Stranden, 2006). Teamet hadde ingen systematisk dokumentasjon på at teamets arbeide gav resultater. Dokumentasjon ville vært nyttig som et virkemiddel å vise til kommuneledelsen som et grunnlag for videre drift. For teamet selv ville dokumentasjon være viktig indikator for teamets arbeid og effektivitet. Også i modellkommuneprosjektet var det ønsket at en reell praksisendring var dokumentert.

4. Konsekvens for teamets arbeid

En innovasjonsprosess krevde endringsresultater av arbeidet (Stranden, 2006; Sørensen & Torfing, 2011a, 2011b). Arbeidet skulle vise til en bedret hverdag for målgruppen. Og brukerne av tilbudet skulle vise at tilbudet var nyttig. Men mangelen på evalueringsrutiner eksternt for teamet førte til at teamet ikke fikk mulighet til å tilpasse og justere tilbudet til hverken brukergruppen eller målgruppen.

Samtidig fordret en innovasjonsprosess brukermedvirkning. En brukerundersøkelse hevdet KS rapporten ville være hensiktsmessig å gjennomføre slik at tilbudet ble tilpasset brukerne. Og for *Tidlig Inn* kunne nettopp en brukerundersøkelse være hensiktsmessig for å med sikkerhet vite hvorfor ikke alle etatene benyttet seg av tilbudet teamet tilbød.

I lavterskeltilbudet *Tidlig Inn* ble komplekse saker drøftet. Saken ble håndtert på lik linje også når kompleksiteten økte. For foresatte hadde mulighet til å delta, og effektiviteten i teamet var ivaretatt med samme tidsramme. Kunne det være hensiktsmessig å foreta en evaluering med saksinnmeldere og foresatte om hvilke tanker de hadde gjort seg om både foresattes deltakelse og tidsrammen?

Vi kan slå fast at endringsarbeid i kommuner krever en god dialog mellom interne og eksterne interesser. Samtidig må endringsarbeidet være tuftet på å dekke menneskelige behov og må tilpasses den lokale virkelighet som er aktuell for at tilbudet skal være tilgjengelig for alle (Stranden, 2006).

6.3. Studiens begrensninger

Avhandlingsarbeidet har vært tilknyttet Drammen kommunes tiltak *Tidlig Inn*. Våre resultater vil i hovedsak være tilknyttet den kommunen og det prosjektet vi har gjennomført vårt studie i. Vi mener likevel at vi har belyst tiltaket *Tidlig Inn* i et innovativt perspektiv tilknyttet modellkommuneprosjektet. Studiet kan derfor være overførbart til andre innovasjonsprosjekter. Funnene kan være nyttige pekepinn rettet mot andre prosjekters utviklingsfaser i tilknytning til samarbeidsdrevne innovasjon.

6.4. Nye spørsmål som har kommet frem

Vår undersøkelse viste til informantenes beskrivelser og vurderinger av teamets arbeide. Men vi sitter likevel igjen med noen undringer rundt brukergruppen. For endringsprosesser i kommunen krever resultater. Vi ville gjerne undersøkt videre i

hvilken grad hverdagen til brukergruppen har endret seg for de som har vært til kollegadrøften. Et annet spørsmål vi undrer oss over er hvorvidt kollegaene som var veisøkere, opplevde at tilretteleggingen relaterte til de komplekse sakene, gav en positiv effekt i hverdagen til de involverte. Et tredje spørsmål som vi har undret oss over er hvordan ledere i kommunen opplever kravene til endring og deres mulighet for å tilrettelegge for endringsprosesser.

Litteraturliste

- Andersen, O. J., Gårseth-Nesbakk, L., & Bondas, T. (2015). *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting: Vågal reise med behov for allierte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andrews, T. (2003). "Nytt" ideologisk grunnlag for forebyggende helsearbeid: En diskusjon av syn på makt og endring. *Tidsskrift for Velferdsforskning*(1), 30-43.
- Balto, A., Cappelen, A., Nagel, A.-H., Nymoene, H. S., Rønning, H., Salomonsen, J., Vandvik, B. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiV1obw4LvNAhUH_iwKHUOZDvYQFggBMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.etikkom.no%2Fglobalassets%2Fdocuments%2Fpublikasjoner-som-pdf%2Fforskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf&usg=AFQjCNGmu7JNlhL7_MQ-6p6JHvRybOzByA&sig2=UDrWJdXMP5GZfVhNKiXKhA
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 47(1)(2010), 4-15. Hentet fra <http://www.psykologtidsskriftet.no/pdf/2010/4-15.pdf>
- Barne - Ungdoms-og Familiedirektoratet. (2013). *En god oppvekst varer i generasjoner - oppvekst rapport 2013*. Hentet fra https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwil4bzp4bvNAhXD_SwKHXT5ADMqFggBMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.fylkesmannen.no%2FDocuments%2FDokument%2520FMMR%2FBarn%2520og%2520foreldre%2FBetre%2520oppvekst%2FWeb_Oppvekstrapporten_2013_es.pdf&usg=AFQjCNFvztm5D4de3VyL8-K57XvUI7u6CA&sig2=3eF-Pd-uygKYR-m0kG0JgA
- Bauman, Z., & May, T. (2001). *Å tenke sosiologisk*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Drammen-kommune (2013). *Byvekst med kvalitet. Drammen 2036 – større, smartere og sunnere*. Hentet fra https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjPgeywtLvNAhUGjiwKHcuFAGEQFggBMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.drammen.kommune.no%2FDocuments%2FBystrategi%2Fbystrategien-2036.pdf&usg=AFQjCNHZ6PomEAlvOjvKEN-E2ngLcsrBzQ&sig2=GcNwB3epExoBhE2CM_KhcQ

- Drammen-kommune. (2014). *Tidlig inn til barnets beste. Rask intervensjon og oppfølging av barn (0-6 år) og familier i risiko*. Hentet fra https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjIbju5LvNAhVEFSwKHeYmB9AQFggBMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.drammen.kommune.no%2FDocuments%2FBarn%2520og%2520familie%2F2014.05.09%2520Veileder%2520Tidlig%2520inn.pdf&usg=AFQjCNEMIF0inX1yLgx2FCFQuCcQ55Ot0Q&sig2=MPsfKNT_gKbJUX-PyA_zOw
- Drammen-kommune. (2015a). *Levekårsplan 2016 – 2019*. Hentet fra <https://www.drammen.kommune.no/Documents/Planer/Levek%3a5rsplan.pdf>
- Drammen kommune. (2015b). *Morgendagens barnevern i Drammen kommune*. Hentet fra https://www.drammen.kommune.no/Templates/SSP.eDemokrati/modules/SyncFieHandler.ashx?dokid=15114451&kom=drammen&version=1&reserved=0&variant=A&name=MORGENDAGENS%20BARNEVERN%20I%20DRAMMEN%20KOMMUNE.%20S%20C%2098KNAD&fext=DOCX&pageID=2882&digest=kOkTe8C_wakcuuC3IQmcByQgg
- Eide, K., & Broch, T. (2010). *Enslige mindreårige flykninger kunnskapsstatus og forskningsmessige utfordringer*. Helseregion ØST og SØR.
- Engelstad. (2005). *Hva er makt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fuglsang, L. (2010). *Bricolage and invisible innovation in public service innovation*, 67 - 87. Hentet fra http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=JIE_005_0067
- Giddens, A. (1993). *Sociologi*. Cambridge, England: Polity Press.
- Grimen, H. (2004). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hals, A. H., Trydal, I., & Aase, A. (2006). *Å lede et menneske: Verdier, veivalg og virkemidler*. Kristiansand: Portal forlag.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830. Hentet fra http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12136/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_chec doi:10.1111/puar.12136

Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m (helse- og omsorgstjenesteloven). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30?q=Helse-%20og%20omsorgstjenesteloven>.

Helsetilsynet. (2009). *Utsatte barn og unge - behov for bedre samarbeid. Oppsummering av landsomfattende tilsyn i 2008 med kommunale helse-, sosial- og barneverntjenester til utsatte barn* (Rapport fra Helsetilsynet 5/2009). Hentet fra https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwig1M2Y7ZrMAhULKywKHW94D64QFggBMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.helsetilsynet.no%2Fupload%2Fpublikasjoner%2Frapporter2009%2Fhelsetilsynetrapport5_2009.pdf&usg=AFQjCNEhRGNWgHm2oLY_I_lq_v_s8j_OBvJQ&sig2=CZ5t5PHkOS3RYdfQC9altA.

Hårtveit, H., & Jensen, P. (2004). *Familien - pluss én: Innføring i familierapi* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kaurstad, G., & Bachmann, K. (2013). *Kvalitet i alle ledd: En analyse av endringsbehov i utrednings- og behandlingslinjer for barn og unge med behov for sammensatte og koordinerte tjenester*. Hentet fra http://www.moreforsk.no/download.aspx?object_id=C27617EFD9FE47A8BA6571D9CEA801F3.

Kaurstad, G., Bachmann, K., Bremnes, H., & Groven, G. (2015). *Trygg oppvekst – helhetlig organisering av tjenester til barn og unge*. Møreforskning Molde AS. Hentet fra www.moreforsk.no/download.aspx?object_id=88D29984F7494218BD57DFD5BB5EE6682.

Kommunal -og regionaldepartementet. (2013). *Nye vegar til framtidens velferd. Regjeringa sin strategi for innovasjon i kommunesektoren*. Hentet fra https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilktecicPLAhUMCpoKHd5HBNUQFggBMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.regjeringen.no%2Fcontentassets%2F7eaaf053ab134f75afee194c584acaa%2Fvelferdll.pdf&usg=AFQjCNFoWSD9Z8YYPQB2PVCdAIOT9OV_P5g.

- Kommunesektorens organisasjon (KS). (2015). *Innovasjon*. Hentet fra https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=ria&uact=8&ved=0ahUKEwjUts6c0rPMAhWHVSwKHR5ZDX4QFggqMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.ks.no%2Ffagomrader%2Futvikling%2Finnovasjon%2F&usg=AFQjCNGwpOzX50yWACzzO8ufmXuDP68DQ&sig2=GQTohd0vLt_ydzKBpZaDA.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademiske forlag.
- Levin, I., & Trost, J. (1996). *Å forstå hverdagen: Med et symbolsk interaksjonistisk perspektiv*. Oslo: TANO.
- Luhmann, N., & Mortensen, N. (1999). *Tillid: En mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzel.
- Meld. St. 26 (2014 - 2015). (2015) *Fremtidens primærhelsetjeneste - nærhet og helhet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-26-2014-2015/id2409890/?ch=1&q=>
- Meld. St. 29 (2012 - 2013). (2013) *Morgendagens omsorg*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meldst29-20122013/id723252/?ch=1&q=>.
- Meld. St. 47 (2008 - 2009). (2009) *Samhandlingsreform - rett behandling - på rett sted - til rett tid*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-47-2008-2009-/id567201/?ch=1&q=>
- Neumann, C. B., & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen: En metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Neumann, I. B. (2001). *Mening, materialitet, makt: En innføring i diskursanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Norsk senter for forskningsdata. Personvernombudet for forskning. Hentet 22.06.2016) fra https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjli7rF1rvNAhXKHpoKHR-sBBkQjBAlIjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.nsd.uib.no%2Fpersonvern%2Fmeldeskjema&usg=AFQjCNHzyQcN49aVtZcX9w8wBQ4Sb-sePQ&sig2=Vy-MG2nwYIPIF_x2a_G7EQ
- NOU 2009:22. (2009). *Det du gjør, gjør det helt- bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2009-22/id587673/?ch=1&q=>.
- Rønning, R., & Starrin, B. (2009). *Sosial kapital et velferdsperspektiv. Om å forstå og styrke utsatte grupperes sosiale forankring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Stacey, R. D., Oksvoll, E., & Johannessen, S. O. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem: Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Stranden, K. (2006). *Modellkommunemetodikk: Om endringsprosesser nedenfra og opp*. Hentet fra <http://www.fagforbundet.no/file.php?id=1224>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011a). Enhancing collaborative innovation in the public sector Vol. 43. *Administration & Society* (pp. 842-868). Hentet fra <http://aas.sagepub.com/content/early/2011/11/09/0095399711418768.aabstract doi:10.1177/0095399711418768>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011b). *Samarbejdsdrevet innovation- i den offentlige sektor*. København: Jurist - og Økonomforbundets Forlag.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse- en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ulvestad, A., Henriksen, A. K., Tuseth, A.-G., & Fjelstad, T. (2007). *Klienten - den glemte terapeut. Brukerstyring i psykisk helsearbeid*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Vestby, G. M., Gundersen, F., & Skogheim, R. (2014). *Ildsjeler og lokalutviklingsarbeid. Gløden, rollen og rammevilkårene*. Hentet fra <https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjN8oy43rvNAhWKXSwKHV07BrAQFggdMAA&url=https%3A%2F%2Fdistriktssenteret.no%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F03%2FNIBR-rapport-2014-2.pdf&usg=AFQjCNEdxeyKIGmiINOWgZVhD2ITpegPrQ&sig2=HGzzjV7EJHhs9hVcWV422A>
- Willumsen, E., & Ødegård, A. (2014). *Tverrprofesjonelt samarbeid: Et samfunnsoppdrag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Willumsen, E., & Ødegård, A. (2015). *Sosial innovasjon- fra politikk til tjenesteutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget

Wormnæs, O. (1996). *Vitenskap - enhet og mangfold*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Ødegård, A., & Willumsen, E. (2011). Felles innsats eller solospill? En kvalitativ studie om tjenesteyteres samarbeid omkring barn og unge. *Tidsskriftet Norges barnevern*



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
●ig nr 985 321 884

Hans Abraham Hauge
Institutt for sosialfag Høgskolen i Telemark
Postboks 203
3901 PORSGRUNN

Vår dato: 13.11.2015

Vår ref: 45060 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.10.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45060	<i>Innovasjon i tjenester til barn og unge</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Telemark, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Hans Abraham Hauge</i>
<i>Student</i>	<i>Aisha Gembe</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.08.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO NSD Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11 nsd@uio.no

TRONDHEIM NSD Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ NSD SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36 nsdmaa@svt.uio.no

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE SOM INFORMANT I ET MASTERSTUDIE PROSJEKT

Bakgrunn og formål

Vi er to studenter som går andre år på studiet "Master i flerkulturelt forebyggende arbeid for barn og unge" ved høgskolen i Telemark avdeling Porsgrunn. Vi ønsker å sette fokus på tverrfaglig samarbeid som viktig tiltak for innovativ tjeneste for sårbare barn og unge. Tema for vårt masterprosjekt er knyttet til forholdet mellom tverrfaglig samarbeid og innovasjon i tjenester.

I vår masteravhandling ønsker vi å gjennomføre et forskningsprosjekt ved tverrfaglig team "Tidlig inn" i Drammen kommune. Vi fikk kjennskap til prosjektet i Drammen kommune i forbindelse med en workshop arrangert av Høgskolen i Telemark. Vi oppfattet teamet "Tidlig inn" som målrettet i koordinering og tilrettelegging for sårbare barn og unge. Inntrykket vårt var at i Drammen kommune legges det vekt på nyskapende og tverrfaglig praksis. Samtidig uttrykker teamet et ønske om å tydeliggjøre sine arbeidsprosesser og praksis. Vi finner teamets oppdrag meget interessant og vårt studieprosjekt kan bidra til en tydeliggjøring av arbeidsprosessen og praksisen.

Teammedlemmene i "Tidlig inn" er ledere med ulik kompetanse og oversikt over mulige tiltak i kommunen og har mulighet til å gjennomføre forandringer. Nettopp derfor ønsker vi å forstå Tidlig inn- teamets arbeid. Samarbeidet og sammenflettingen av kompetanse danner grunnlaget for en ny og forbedret praksis. Ved å knytte det tverrfaglige samarbeidende teamet til innovativ tjenesteutvikling, vil vi kunne søke kunnskap om hvordan kompetanse utvikles, iverksetting og forankring av nye ideer og forbedring av livsvilkårene for sårbare barn og unge.

Vi ønsker å finne ut av på hvilken måte innovasjonsprosesser og endringer i praksis bidrar til utvikling av tjenester for sårbare barn og unge i sammenheng med teamets samarbeidsaktiviteter. Målet for dette studiet er å undersøke hvorvidt tverrfaglig samarbeid kan være virkemiddel for tjenesteutvikling. Vi ønsker med dette å be deg delta i vårt prosjekt.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I vårt studie vil vi benytte kvalitativ metode. Det innebærer at vi ønsker å foreta personlige intervjuer med teamets 7 medlemmer. Vi ønsker å kontakte alle medlemmene i teamet "Tidlig inn" i forkant slik at tidspunktet er tilpasset deres arbeidssituasjon. Vi har i forkant av intervjuet utarbeidet en intervjuguide med forhåndsbestemte temaer som skal være styrende for vår samtale. Intervjuet vil vare i ca 1 time. Vi vil benytte digital opptaker og skrive notater i intervjusituasjonen. Spørsmålene vil omhandle teamdeltakernes rolle og arbeide i prosjektet "Tidlig inn".

Vi har også et ønske om å observere på 1 teammøte. Observasjonene ønsker vi å gjennomføre i forkant av intervjuene slik at vi har et inntrykk av hvordan møtene blir gjennomført. Vi ønsker å se hvordan sakene blir lagt frem, hvordan de blir diskutert og hvordan man kommer til enighet blant de

ulike løsningsforslagene. Vi vil ta notater på møtene, og alt vi noterer vil bli anonymisert. I de konkrete sakene som blir diskutert vil vi ikke notere noen form for personopplysninger.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Intervjuene vil bli transkribert og filene vil være lagret på privat data uten tilgang for andre. Lydfilene vil bli oppbevart innelåst til skriveprosessen er ferdigstilt. Navnene vil bli anonymisert i transkripsjonen. Kun prosjektens studenter og veiledere vil ha tilgang til intervjuene. Når vi har skrevet og fått godkjent vår studieoppgave, vil vi slette lydfilene og transkripsjonene. Dersom alt går etter tidsplanen vil det være i august 2016.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger du har gitt bli slettet og ikke brukt i det videre arbeidet.

Dersom du ønsker å delta i studien eller har spørsmål, ta kontakt med

vår veileder Hans A Hauge: 95 17 12 59

eller

student Mariann Mustvedt: 47 26 26 82

eller

student Aisha Gembe: 99 11 77 04

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og samtykker til å delta i intervju

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Til XX, leder for Tidlig Inn

Vi er to studenter som går andre år på studiet "Master i flerkulturelt forebyggende arbeid for barn og unge" ved høgskolen i Telemark avdeling Porsgrunn. Dette skoleåret skal vi arbeide med vår masteravhandling. Temaet for prosjektet vårt er innovativt tverrfaglig samarbeid. I den forbindelse ønsker vi å gjennomføre et forskningsprosjekt ved tverrfaglig team "Tidlig inn" i Drammen kommune. Vi har vært i kontakt med kommuneadministrasjonen og vi har fått klarsignal fra dem til å foreta intervjuer av medlemmene i Tidlig inn. Vi har sendt søknad til NSD for godkjenning av prosjektet og vi avventer svar. Vi vil sende en forespørsel til Tidlig inn medlemmene om deltakelse når vi har fått godkjenningen fra Personvernombudet for forskning.

Vi ønsker å snakke med deg for å få bakgrunnsinformasjon om Tidlig Inn, og håper at følgende spørsmål kan være et utgangspunkt for samtalen. Vi utarbeider nå en intervjuguide og denne informasjonen vil være nyttig i vår forhåndkunnskap om teamet og vår intervjuguide.

1. Hvordan har prosessen vært fra å ha et ønske om tverrfaglig samarbeid og opprettelse av teamet " Tidlig inn"? Er det et resultat av ildsjeler, eller et pålegg fra kommunen. Eller har det vært både og?
2. Hvordan fungerer TI i forhold til tidligere erfaringer med ivaretagelse av sårbare barn og unge? Hva har dere gjort annerledes denne gang? Hvordan gjennomførte dere endringene og hvorfor nettopp disse endringene?
3. Hvordan er den formelle eller uformelle kontakten med kommuneadministrasjonen og Tidlig inn. Hva innebærer den kontakten? Vi tenker på ivaretagelse av mandatet som er gitt til TI.
4. Hva slags kobling er det mellom saksfremlegger og leder som er deltaker i Tidlig inn? Hender det at lederen i Tidlig er inn aktiv i feltet? Eks er det en kobling mellom sak fra helsestasjonen og lederen som er representert i Tidlig inn fra helsestasjonene?
5. Har det vært eller er det behov for kompetanseheving for å sikre tiltakene som utarbeides i Tidlig inn.
6. Hvordan forholder TI seg til saker der det er behov for koordinerte tjenester. Eks spesialisttjenester? Har dere diskutert saker der spesialisthelsetjenesten er involvert? Hvordan arbeider man i slike saker?
7. Når en sak har vært drøftet i TI, har TI et oppfølgingsansvar? Event har TI teamet et supportteam i saker som oppleves som stagnerende?
8. Har Tidlig inn andre oppdrag enn å drøfte saker?
9. Har kommunen en form for felles faglig plattform, felles planlegging eller kursdager? Eller en form for drøftingsplattform som alle nivå kan delta?

10. Med tanke på strukturen på møtene: Kan du beskrive gjennomføringen av et typisk TI møte? Hvordan har dere kommet frem til denne strukturen?
11. Har TI deltakerne faste roller? Event hvordan utvikles disse rollene, og hvordan sikres den enkeltes ansvar i teamet?
12. Hvordan blir saker systematisert og dokumentert i Tidlig inn?

Vi håper du har mulighet til å gi oss svar på disse spørsmålene. Det ville være svært nyttig og klargjørende for oss.

Vh Aisha Gembe og Mariann Mustvedt

Spørsmål til intervju av medlemmer i teamet "Tidlig inn" i Drammen kommune

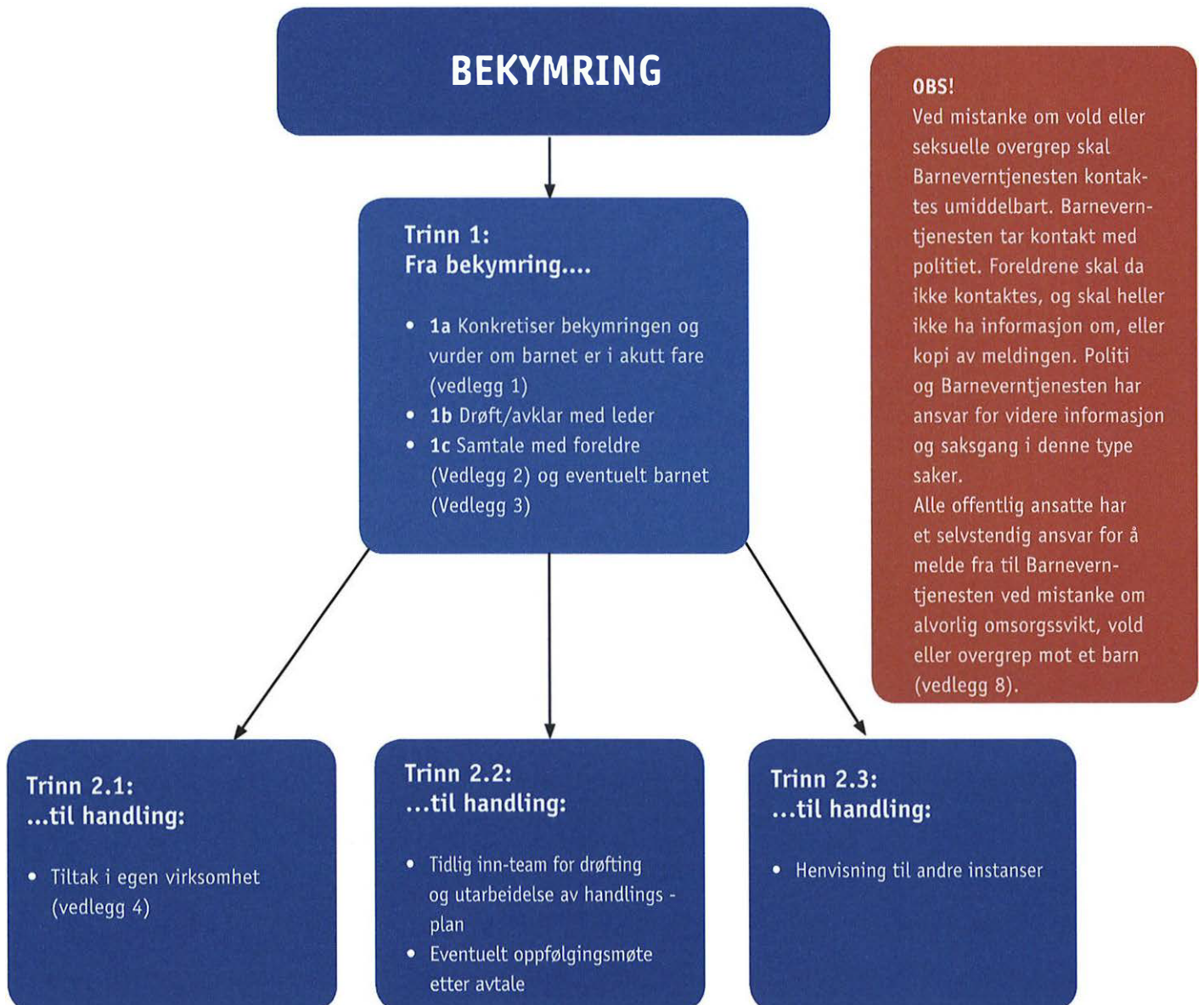
Formålet med studien er å belyse hvordan tverrfaglig samarbeid kan bidra til innovasjon i utvikling av tjenester til sårbare barn og unge samt å belyse sammenhenger mellom tverrfaglig samarbeid og innovasjon i tjenester til sårbare barn og unge. Vi ønsker å forstå hvordan møtene i "Tidlig inn" gjennomføres og hvilke konsekvenser de har for tjenesteyting, slik deltakere selv vurderer dette. Intervjuguiden vektlegger faglig fungering og konsekvenser:

Tema:	Spørsmål:
1.Bakgrunns- Opplysninger:	Vi vil her stille noen bakgrunnsspørsmål.
	1. Hvilken tjeneste er du ansatt i nå, og hvor lenge har du vært der? -Hvor lenge har du vært med i TI?
	2. Hvilke erfaringer fra tverrfaglig samarbeid om barn og unge har du fra før du ble med i TI?
2.Beskrivelser og historier om hva teamet gjør	Vi vil nå stille deg spørsmål som omhandler hva TI gjør.
	1. Hvilken rolle har du i TI og hva tenker du om denne rollen?
	2.Hvilke forventninger har du til din egen innsats på møtene? (-Kan du beskrive handlingene dine på et møte?)
	3.Hvilke forventninger har du til de andre på teamet? -Hvilke forventninger har du til møtelederen?
	4.Hvordan forbereder du deg til møtene i TI?
	5.Kan du beskrive hva et godt møte er for deg?
	6.Kan du fortelle noe om hvordan en sak går fra drøfting til handlinger? (-Hvorvidt det blir diskutert nye løsninger. -Måten løsningene blir vidrereført og igangsatt i virksomheten. Formelle og uformelle handlinger i forhold til tiltak og løsninger.)
	7. I tillegg til drøftningsarbeidet, vil du kunne beskrive andre fordeler med et tverrfaglig team ift tjenesten i kommunen ?
	8. Hva tenker du om din profesjonskompetanse i TI. (Blir du mer eller mindre trygg på din identitet?) Opplever du at du har dekkende kompetanse til det tverrfaglige arbeidet eller har du opplevd behov for kompetanseheving? Kan du gi eksempel
	9. Hvordan kan den tillegnede kompetansen fra TI nyttiggjøres på ditt tjenestested?

3.Mellom møtene	Vi vil nå stille deg noen spørsmål om aktivitet mellom møtene for deg som er med i TI
	1. Hvordan er deres samarbeid utenom TI møtene?
4.Bedret praksis	Vi skal nå inn på temaet bedret praksis.
	1. Hvordan får teamet tilbakemeldinger fra brukere og kollegaer og evt hva gjør teamet med tilbakemeldningene?
	2.Har du noen eksempler der veiledning har ført til en forbedret hverdag til en bruker. Hvem får dere tilbakemeldinger fra?
	3.Hvordan opplever du at TI er nyttig for dine medarbeidere som jobber direkte med de utsatte barn og unge
	4.Har du eksempel på atTI's arbeid ført til nysatsning mot enkeltgrupper i kommunen?
	5.Hvordan vil du beskrive samarbeidet med 2 og 3 linje tjenesten? Har du noen eksempler på bedret praksis? Og hvordan kjennskap til disse tjenester opparbeides?
	6.Hvordan bidrar du til at TI får bekymringsmeldning så tidlig så mulig? (Om leder veileder medarbeidere om tidlig kartlegging og fanger opp utsatte barn før endringer av atferd)?
	7.Hvordan opplever du dine kollegers forventninger til TI? Kan du gi et eksempel der du har opplevd en økende interesse?
	8. Hvilke forventninger har du til medarbeidere som oppsøker veiledning fra TI?
5. Forankring i kommuneadmin	Vi vil nå stille spørsmål som omhandler forankring i kommuneadministrasjonen
	1.Kan du beskrive dine tanker rundt utgangspunktet for TI og din opplevelse av fungering i dag?
	2.Hvilke rammer har TI? Og på hvilken måte vil du si disse rammene kan ha virket inn på gjennomføringen?
	3. Hvordan opplever du kommunens tilrettelegging for arbeidet som utføres i dag?
6.Behov for endringer og forbedring.	Vi skal over på et tema som omhandler behov for endringer og forbedringer fir TI, en slags oppsummering.
	1.For å kunne drøfte saker mest mulig effektivt, har du erfart behov for justering eller endring av møterutinene? Har du noen eksempler? Har du noen tanker om hvordan gruppemøtene kan fungere bedre?
	2.Hva opplever du kan være til hinder på et TI møte?
	3.Hvilke hensyn bør legges til rette for å kunne opprettholde oppgaver i TI?
7. Tilleggsspørsmål	Har du noe du ønsker å tilføye?



5 Hvordan gå fra bekymring til handling?



1. **PRESENTASJON, 5 minutter**
Koordinator ønsker velkommen og presenterer rammer og tidsbruk for veisøker.
Alle i teamet presenterer seg med fornavn og funksjon og arbeidsområde.
Det er viktig å legge vekt på en trygg og hyggelig tone slik at de som kommer opplever å bli ivaretatt.
2. **AVKLARING AV ANONYM DRØFTING ELLER INNHENTET SAMTYKKE.**
Koordinator avklarer om saken skal drøftes anonymt eller om det er innhentet samtykke fra parter i saken/foresatte.
Dersom det er en drøfting med samtykke er det viktig at foresatte er fullt inneforstått med hvilke instanser som er til stede. Ved tvil drøftes saken anonymt. Dersom en i teamet kjenner familien, som slekt, venner, så habiliteten ikke kan ivaretas skal denne personen forlate veiledningen. Habiliteten skal være tydelig kommunisert til de som melder saken inn.
3. **FREMLEGG AV SAK, 5-10 minutter**
Saken legges fram av veisøker. Noen kan ha med seg klare problemstillinger, andre kan ha behov for å oppsummere eller å se på ulike virkemidler, ulike måter å intervensere på, aktuelle former for samarbeid osv.
Koordinator noterer stikkord på tavla underveis.
Når forhold i saken er lagt fram, stiller koordinator noen spørsmål for eventuelt mer avklaring.
Deretter åpnes det for avklarende spørsmål fra resten av teamet.
I denne fasen skal det kun handle om fakta eller konkrete forhold for å få en størst mulig klarhet i saken. Dette kan gjelde familiestrukturen, alder, kjønn, boforhold, nettverk, ressurser, utfordringer, hvilke tiltak som har vært prøvd og fenomenologiske beskrivelser av observerbare forhold – lite tolkning. Dersom tolkende utsagt kommer fram, prøver vi i fellesskap å gjøre om det til mulig problemstilling.
4. **TILBAKEMELDING TIL VEISØKER, 5 minutter**
Alle i det faste teamet gi tilbakemelding til veisøker. Veisøker får da anledning til å gå inn i et mer tilbaketrukket og lyttende perspektiv. I tilbakemeldingen legger teamet vekt på en det positive som allerede er gjort, eventuelt måten det er lagt fram på eller støttende på at dette er utfordrende eller gjenkjennbart. Dette skal sikre en opplevelse av at vi i denne timen er sammen om utfordringen og deler saken. Vi er samtidig opptatt av at det er veisøker som eier opplevelsene og har ansvaret for å ta med drøftingen tilbake. På den måten er vi sammen om ansvaret for klokketimen i veiledningen, men ikke for tiltakene som eventuelt skal iverksettes i etterkant. Det er veisøker som har ansvar for å iverksette tiltak.
5. **DRØFTINGSDEL, 25-30 minutter**
Koordinator er ordstyrer.
Koordinator presiserer at målet ikke er enighet, men en bred belysning. På den måten er det rom for ulike syn. Det er viktig at koordinator gir aksept for alle innspill og forholder seg til disse som fenomenologiske beskrivelser og tilbakemeldinger.
Vara koordinator noterer oppsummeringer på tavla underveis.
Vara koordinator noterer i stikkord på tavla hva den enkelte uttaler og sjekker ut med vedkommende om det som oppsummeres på tavlen stemmer med uttalters opplevelse.
Så starter felles drøfting. Her kan alle ta ordet.
Det legges vekt på at alle representantene skal holde tak i sin egen rolle, sitt eget lovverk, sin egen etats faglige synspunkt eller holdning til saken. Kan drøfte og ha tanker ut fra dette. Kan også stille spørsmål til andre i gruppa som vi mener er viktig for saken.
6. **AVRUNDING, 5 minutter**
Når det er 5 minutter igjen stoppes drøftingen av koordinator.
Koordinator oppsummerer det som står på tavlen og inndeler i en til tre hovedpunkter som en konsensus.
Veisøker blir spurt om det er noe av drøftingen de kan ta med seg i videre arbeid.
7. **METAREFLEKSJON, ca 10 minutter**
Etter at veisøker har gått, gir gruppa tilbakemeldinger til hverandre.
Ble det gitt tilbakemelding til veisøker?
Reflekterte teamet eller ble det mange råd?
Var det noe vi burde gjort annerledes?
Minne hverandre på at teamets arbeid med saken er avsluttet når tiden er over.