



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Institutt for lærerutdanning og pedagogikk  
Fakultet for Humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## Tverrfaglig konsultasjonsteam

*-et lavterskeltilbud med bred, tverrfaglig kompetanse til å gi råd  
og veiledning til foreldre, barnehagepersonale og andre  
faggrupper*

Mariann Elise Førli Karlsen

*Masteroppgave i PED-3902 Utdanningsledelse, 15 mai 2019*





# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn .....	2
1.2	Det kommunale systemet.....	4
1.3	Hensikt og problemstilling .....	5
1.4	Oppgavens oppbygging .....	6
1.5	Oppgavens avgrensing.....	7
2	Teori .....	9
2.1	Litteratursøk.....	9
2.2	Studiens teorigrunnlag .....	10
2.3	Organisasjonsteori .....	10
2.4	Samhandlingsteori .....	11
2.5	Implementeringsteori.....	12
2.6	Oppsummering .....	16
3	Metode.....	17
3.1	Vitenskapsteoretisk tilnærming .....	17
3.2	Kvalitativt forskningsintervju.....	18
3.2.1	Intervjuguide .....	20
3.2.2	Utvalg .....	20
3.2.3	Reliabilitet, validitet og overførbarhet .....	21
3.2.4	Etiske vurderinger .....	22
4	Analyse.....	25
5	Presentasjon av funn.....	27
5.1	Formell styringsstruktur .....	28
5.1.1	Forebyggende arbeid .....	28
5.1.2	Rammeverket .....	29
5.2	Når ulike profesjoner møtes .....	32
5.2.1	Tverrfaglig samarbeid .....	33
5.2.2	Metodikken i en konsultasjon .....	34
5.3	Implementering.....	36
5.3.1	Fra ide til etablert praksis .....	37
5.3.2	Hvor kjent er tilbudet for målgruppene.....	38
6	Drøfting .....	43
6.1	Formell styringsstruktur .....	44
6.1.1	Forebyggende arbeid .....	44
6.1.2	Rammeverket .....	45
6.2	Når ulike profesjoner møtes .....	47

6.2.1	Tverrfaglig samarbeid .....	47
6.2.2	Metodikken i en konsultasjon .....	49
6.3	Implementering.....	49
6.3.1	Fra ide til etablert praksis .....	49
6.3.2	Hvor kjent er tilbudet for målgruppene.....	52
6.4	Oppsummering .....	54
6.5	Veien videre – ny forskning .....	56
	Referanseliste .....	57
	Innholdsfortegnelse vedlegg .....	59
	Vedlegg 1: Fremdriftsplan 2018/2019 .....	I
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	II
	Vedlegg 3: Intervjuguide.....	III
	Vedlegg 4: Samtykke for deltakelse i forskningsprosjektet.....	IV
	Vedlegg 5: Godkjenning NSD .....	VIII

## **Sammendrag**

### **Bakgrunn:**

Denne masterstudien omhandler styringsdokumentene for ett tverrfaglig konsultasjonsteam innrettet som et tverrfaglig forebyggende lavterskeltilbud for barn i førskolealder i en kommune i Nord Norge. Konsultasjonsteamet er tverrfaglig og tverretatlig sammensatt av fagpersoner med bred tverrfaglig kompetanse. Målgruppen vil være foreldre, private og kommunale barnehager og andre faggrupper.

### **Hensikt og problemstilling:**

Studiens hensikt er å få innsikt i om prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam fungerer etter mål og intensjon.

Studiens problemstilling: *Hvordan forstås prosedyrene av tjenesteyterne i ett tverrfaglig konsultasjonsteam og evner det tverrfaglige team som ressurs, å nå ut til de aktuelle barna?*

### **Metode:**

Denne studien er en kvalitativ studie basert på hermeneutisk tilnærming, med det åpne individuelle forskningsintervju som metode for innsamling av data. Informantene i denne studien er to menn og seks kvinner. Tre av informantene jobber i ledelsen i kommunen, og fem av informantene jobber i ulike etater i kommunen. Informantene fra de ulike etatene har bakgrunn som spesialpedagog, barnevernspedagog, PMTO -terapeut (Parent Management Training- Oregon), PP-rådgiver, kommunepsykolog og helsesykepleier, og til sammen danner de det tverrfaglige konsultasjonsteamet i kommunen.

### **Resultater:**

#### ***Formell styringsstruktur***

Funnene i denne kategorien synliggjør viktigheten av formelle styringssystemer, som styrings- og ledelsesverktøy med forankring i administrasjon og ledelse i kommunen. Funnene viser at alle ledd i den formelle styringsstrukturen ikke fungerer optimalt, oppfølging og evaluering av tiltaket har ikke vært fulgt tilstrekkelig opp og teamet når ikke ut til målgruppene.

### ***Når tverrfaglige profesjoner møtes***

Funnene i denne kategorien viser at tverrfaglig samarbeid kan være en berikelse for de som sitter i teamet, de får brukt sin fagkompetanse i møte med rådsøkerne. Funn viser også at reflekterende team- metoden er en strukturert og ivaretagende metode som fungerer godt når flere fagprofesjoner møtes for å gi råd og veiledning til rådsøker. Koordinator/leders rolle er viktig for å ivareta tryggheten og respekten ovenfor rådsøker og for teamet.

### ***Implementering***

De største funnene i denne studien finner en i denne kategorien, her belyses at flere ledd i organiseringen av tverrfaglig konsultasjonsteam må være på plass for at tilbudet skal kunne fungere etter mål og hensikt. Teamet er sosialt konstruert og utgjør et sosialt system som samarbeider for å nå realistiske mål, teamet vil være avhengig av samarbeid med foreldre, barnehager og andre faggrupper for å skaffe tilgang til ressurser. Funn viser at teamet får få henvendelser og det er få innmeldte saker, prosedyrene og tverrfaglig konsultasjonsteam er i liten grad kjent for foreldre, barnehageansatte og andre faggrupper.

### **Konklusjon:**

Gode styrings- og ledelsesverktøy er viktig for at alle ledd i organisasjonen skal fungere. Oppfølging og evaluering av ulike reformer og tiltak som iverksettes vil være avgjørende i hvor stor grad en lykkes i å implementere ideer og planer som blir initiert via sentrale føringer.

Det tverrfaglige samarbeidet og metodikken fungerer godt i teamet og under en konsultasjon, det er engasjerte fagfolk som brenner for denne arbeidsoppgaven de er satt til å gjøre. Den største utfordring er at det kommer inn for få saker å arbeide med.

Implementeringen av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam ser ikke ut til å ha lyktes i stor grad da tverrfaglig konsultasjonsteam er lite kjent for målgruppen som er foreldre, assistenter og pedagogisk ledere i barnehagene og andre faggrupper.

### **Nøkkelord:**

Organisering, prosedyrer, tverrfaglig samarbeid, forebyggende lavterskeltilbud innrettet mot barn i førskolealder.

## Forord

Dette masterstudiet har vært en lang, krevende og en utrolig lærerik prosess, læringskurven har vært bratt. Det har vært mange faglig gode og lærerike diskusjoner med både lærere og medstudenter disse årene. Gjennom studiet og denne forskningen har jeg tilegnet meg ny kunnskap og innsikt som jeg tar med meg videre på min vei i yrkeslivet.

Underveis i prosessen med å skrive denne masteroppgaven har jeg hatt gode støttespillere, som har vært til god hjelp slik at jeg har greid å gjennomføre dette spennende og omfattende arbeidet.

Først vil jeg rette en takk til informantene som takket ja og deltok i denne studien. Jeg er veldig takknemlig for at dere stilte opp på intervju og delte deres erfaringer, tanker og refleksjoner med meg. Uten dere hadde ikke denne studien blitt til.

Jeg retter en stor takk til min veileder, førstelektor Morten Brattvoll på UIT Norges arktiske universitet, for god oppfølging og faglig veiledning gjennom denne masteroppgaveprosessen.

Jeg vil takke min gode venn Eirik Stendal for gode faglige innspill og faglig støtte i denne masteroppgaveskrivingen.

Videre vil jeg takke min gode, hjelpsomme barndomsvenninne Mona Stenhaug Johannessen for god faglig støtte og gode faglige innspill i masteroppgaveskrivingen.

Takk til pappa for at du alltid lytter, støtter, pusher og heier på meg. Til slutt takk til min familie Runar, Vanja, Edmund, Daniel, Sofie og Elise for tålmodighet og støtte. Jeg ser frem til å få mer tid sammen med dere igjen!

Harstad, 15.05.2019

Mariann Elise Førli Karlsen





# 1 Innledning

Kommunal sektor styres av Nasjonale og sentrale føringer som blant annet lanseres gjennom Stortingsmeldinger, Rundskriv, NOU, FNs barnekonvensjon, Lover og forskrifter og etter anbefalinger fra helsedirektoratet. Føringene danner grunnlaget for politiske og administrative beslutninger for barn og unges oppvekstvilkår i en kommune.

NOU 2009: 22 (2009) *Det du gjør, gjør det helt- Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge*, belyser utfordringer rundt samordning av tjenester i kommunal regi og har gjort utredninger i forhold til hvordan tjenestene kan organiseres på en måte som gjør at barn og foreldre opplever at det er «en dør inn» når de trenger hjelp fra flere tjenester.

Tverrfaglig samarbeid beskrives ifølge offentlige dokumenter som en arbeidsform der flere yrkesgrupper eller etater jobber sammen på tvers av fag og profesjon for å nå felles mål i arbeid med barn og unge i kommunene. Sentrale dokumenter som for eksempel Rundskriv Q-16/2013 (2013) og andre utredninger fremhever at det er et økende behov for å styrke helhetlige perspektiver i forhold til oppvekstvilkårene til barn og unge i Norge.

Ifølge Willumsen (2016, s. 35) viser forskningen, til tross for økt fokus på tverrprofesjonell praksis i helse- og velferdspolitiske styringsdokumenter gjennom mange år og ved sentrale lovpålegg er oppfatningen at en er kommet forholdsvis kort innenfor dette temaet både i teori og praksis. Indikasjoner som peker i denne retning er Helsetilsynets rapport om samarbeid i kommunene vedrørende utsatte barn og unge (Helsetilsynet 5/2009), 114 kommuner ble undersøkt med hensyn til samarbeid mellom barnevern, helse- og sosialtjenestene. I 11 av kommunene fant man ikke grunn til bemerkninger, noe som betyr at i 103 av kommunene var det grunn til bemerkninger i større eller mindre grad. Det kan tenkes at det ikke er tilstrekkelig med relevante rammebetingelser og helse- og velferdspolitiske intensjoner (Willumsen, 2016, s. 35).

Meld. St. nr. 19 (2015-2016) *Tid for lek og læring - Bedre innhold i barnehagen*, beskriver systemet rundt barnehagene som endel av et tverrsektorielt system, og som en viktig del av apparatet som har ansvar for alle forhold knyttet til barns leve og oppvekstforhold.

Barnehagens innhold må ses i lys av dens plass i disse systemene. Omgivelsene har forventninger til arbeidet i barnehagene og omgivelsene inngår i barnehagens støtteapparat. Barnehagene er ikke isolerte enheter uten samhandling med omverdenen. Den enkelte barnehage, både private og kommunale er en del av barnehagesektoren. Stortinget er den

lovgivende og bevilgende myndighet som legger føringer som vil være retningsgivende for privat og kommunal sektor (Kunnskapsdepartementet, 2016).

Rundskriv Q-16/2013 (2013) Forebyggende innsats for barn og unge, legger føringer for politisk og administrativ ledelse i kommunene, den retter seg også mot alle som jobber i offentlig og frivillig sektor. Her påpekes det at politiske og administrative ledere må øke forståelsen for at tverrfaglig samarbeid vil kunne bidra til samfunnsøkonomisk lønnsomhet.

I Rundskriv Q-16/2013 (2013) belyses tidlig innsats, samordning av tjenester, kompetanse på tematikken og det å arbeide forebyggende på alle arenaer der barn og unge ferdes, som suksessfaktorer for å lykkes. Lover og regelverk må tydeliggjøres og systemer og rutiner for samarbeid må tilrettelegges og iverksettes. Forebyggende arbeid krever tidlig innsats, helhetlige og langsiktige tanker rundt barn og unges oppvekstmiljø. Det stilles også krav til gode fellesskapsløsninger som fremmer sunne barn og unge som håndterer framtidige utfordringer og risikoer.

Det belyses også i rundskrivet at det vil kunne være visse utfordringer rundt det å tenke helhetlig samt å samordne innsatsen og tjenesten på tvers av fagområder. For å kunne lykkes vil det kreve helhetlige planer som kan iverksettes i praksis. Videre vises det til at politiske og administrative ledere har et særlig ansvar for å tilrettelegge og utvikle gode samarbeidsformer i kommunene (Rundskriv Q-16/2013, 2013, s. 1-6).

## **1.1 Bakgrunn**

Bakgrunnen for valg av tema i denne masterstudien er egne erfaringer gjennom å være ansatt og leder i private og kommunale barnehager gjennom 19 år, hvor jeg i stor grad erfarte at barnehagene har godt innarbeidede samarbeidsrutiner med den enkelte instans men at det manglet tverrfaglig samarbeid rettet mot barns ulike behov. I de senere årene har jeg blitt mer oppmerksom på betydningen av tverrfaglig samarbeid, noe som kan sees i sammenheng med større samfunnsfokus og økte satsninger på dette feltet, blant annet i barnehagesektoren. Dette fanget min interesse og derfor har jeg valgt en kommune som har søkelys på dette feltet.

Feltet jeg retter fokus mot i denne studien er ett tverrfaglig konsultasjonsteam etablert som et forebyggende lavterskeltilbud for barn i førskolealder i en kommune. I min søken etter å finne en måte å undersøke dette på har jeg valgt å ha fokus på planverket og medlemmene i teamet. Styringsdokumentet jeg finner særlig interessant for studien er prosedyrene for tverrfaglig

konsultasjonsteam. Kommunen benytter seg av en standard mal for prosedyrene, og de utarbeides for å sikre god og lik standard på krevende arbeidsoppgaver og for å unngå feil som kan få store konsekvenser for ansatte, brukere, miljø eller økonomi (Kvalitetshåndboken).

Prosedyren for tverrfaglig konsultasjonsteam beskriver sammensettingen av fagprofesjonene som en gruppe med bred tverrfaglig kompetanse, som kan gi råd og veiledning knyttet til barn med psykososiale og atferdsmessige utfordringer, samt bekymringer relatert til barnets omsorgssituasjon. Det foreligger retningslinjer for innmelding av saker, metodevalg for behandling av saker, ivaretagelse av taushetsplikt, samtykke og formidlingsansvaret for å gjøre prosedyren og tverrfaglig konsultasjonsteam kjent til aktuelle målgrupper, som vil være foreldre, private og kommunale barnehager og andre faggrupper (Strategisk plan for oppvekst 2016-2021).

Tverrfaglig konsultasjonsteam er ett tverrfaglig og tverretatlig sammensatt team med representanter fra barnevern, pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT), kommunepsykolog, helsesykepleier, PMTO-terapeut, Familiens hus og koordinator for Forebyggende forum, som leder teamet (Strategisk plan for oppvekst 2016-2021).

Tverrfaglig samarbeid er definert som at flere yrkesgrupper arbeider sammen på tvers av faggrensene mot et felles mål. Kommunen har som oppgave å bidra til å styrke barn, unge og familiens mulighet til å skape en god og positiv oppvekst. Ett mål vil være at barn og unge skal trives og mestre livet sitt. Tverrfaglig samarbeid blir sett på som en sentral metode for å nå dette målet, fortrinnsvis i samarbeid med barnet og foresatte. Teamet arbeider etter «reflekterende team- metoden» i en konsultasjon (Strategisk plan for oppvekst 2016-2021).

Den kommunale konteksten barnehagen er en del av, vil ha betydning for barnehagens og omgivelsenes fokusområder. For å forstå, tolke og drøfte informantenes forståelse, vil det være relevant å beskrive styringssystemet den aktuelle kommunen har innført, gjennom vedtatte styringsdokumenter og lokal organisering.

## 1.2 Det kommunale systemet

Offentlig sektor er regulert og styrt av sentrale lover og forskrifter for å ivareta samfunnsansvaret. Det har vært politisk enighet i Norge om å modernisere offentlige virksomheter ved økt effektivitet og bedre service. Den enkelte kommune etablerer styringsrutiner og systemer som angir retning til helse- og omsorg og oppvekstsektoren.

I 2002 gikk studiens kommune over til en to-nivå-kommune. Kommunen har organisert selvstendige enheter blant annet for barnehage og skole, som rapporterer direkte til rådmannen. I tillegg er det to assisterende rådmenn som henholdsvis har ansvaret for helse- og omsorg og oppvekstsektoren i kommunen. Enhetslederne er delegert administrativt, fag og økonomi ansvar.

Kommunens planleggings- og rapporteringssystem er Balansert målstyring, et kvalitetssystem som er en del av kommunens internkontrollsystem og som skal bidra til kvalitet i tjenesteproduksjonen. Kommunens virksomhet styres gjennom 4-årige virksomhetsplaner som rulleres hvert år.

Sentralt for det forebyggende arbeidet i kommunen med bakgrunn i Virksomhetsplanen 2019-2022, er det utarbeidet ulike temaplaner. Den aktuelle temaplanen hvor kommunens forebyggende arbeid og tverrfaglig konsultasjonsteam er beskrevet, vil være Strategisk plan for oppvekst 2016-2021

Etter sektoriseringen i kommunen økte behovet for en felles samarbeidsarena, og løsningen ble å opprette et Forebyggende forum (heretter kalt FF) der koordinator for forumet er ansatt i kommunens barnevernstjeneste. FF er et sektorovergripende tverrfaglig samarbeidsforum for koordinering og utvikling av tjenester til barn og unge i kommunen (Strategisk plan for oppvekst 2016-2021, 2015).

Rutiner og prosedyrer utvikles i regi av forumet, og alle prosedyrene for oppvekstområdet settes inn i en egen «Håndbok for tverrfaglig samarbeid». Prosedyren for tverrfaglig konsultasjonsteam er en av de skriftlige prosedyrene som har vært behandlet i FF. Prosedyrebeskrivelsene sier noe om målsettingen med konsultasjonsteam og grunnlaget for teamet gjennom aktuelle lover og forskrifter som kommunen navigerer etter.

Det forebyggende arbeidet er organisert gjennom barnevernet, som på vegne av kommunen, er ilagt et særlig ansvar for kommunens forebyggende arbeid overfor barn og unge.

Barnevernets forebyggende ansvar er hjemlet i § 3-1 i Lov om barneverntjenester (2005).

Barneverntjenestens forebyggende virksomhet:

Kommunen skal følge nøye med i de forhold barn lever under, og har ansvar for å finne tiltak som kan forebygge omsorgssvikt og adferdsproblemer.

Barneverntjenesten har spesielt ansvar for å søke avdekket omsorgssvikt, adferds-, sosiale og emosjonelle problemer så tidlig at varige problemer kan unngås, og sette inn tiltak i forhold til dette (Lov om barneverntjenester, 2005).

Barnevernstjenesten består av to seksjoner. Seksjon barnevern som yter tjenester til familier etter Lov om barnevern, og forebyggende seksjon som foretar ulike tjenester som blant annet omhandler å koordinere tverrfaglig forebyggende arbeid for barn og unge i kommunen.

### 1.3 Hensikt og problemstilling

Hensikten med denne studien er å se om prosedyrene fungerer etter mål og intensjon. For å finne ut av dette vil jeg være nødt til utforme en problemstilling som ifølge Thagaard (2018, s. 45) vil være retningsgivende og utgangspunktet for studiens valg av teori og metode.

Studiens problemstilling: *Hvordan forstås prosedyrene av tjenesteyterne i ett tverrfaglig konsultasjonsteam og evner det tverrfaglige team som ressurs, å nå ut til de aktuelle barna?*

Johannessen, Rafoss og Rasmussen (2018, s. 31) belyser i teorien at for å gjøre problemstillingen forskbar må en operasjonalisere, som betyr å knytte teoretiske antakelser til fenomenet en ønsker å studere. For å operasjonalisere fenomenet for denne studien ble det utviklet fire forskningsspørsmål som omhandlet tematikken som er beskrevet i prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam, dette kan være med på å gi fylldig informasjon i datainnsamlingen.

Forskningsspørsmålene er:

- Hva er formålet med tverrfaglig konsultasjonsteam?
- Hva tenker du om prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam
  - o Tenker du at prosedyren fremmer tverrfaglig samarbeid i teamet

- Hvordan er det å jobbe etter reflekterende team metoden?
- Hva tenker du om implementering av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam
  - o Hvor kjent er tverrfaglig konsultasjonsteam for målgruppene?

Resultater fra denne forskningen vil kunne bidra til å videreutvikle muligheter og eventuelt fjerne barrierer, som har betydning for konsultasjonsteamets rolle i forebyggende arbeid innrettet mot barn i førskole/barnehagealder.

## **1.4 Oppgavens oppbygging**

Masteroppgaven inneholder 6 kapitler. I kapittel 1 presentertes bakgrunn for valg av tema, generell informasjon om emnet, presentasjon av problemstilling, oppgavens oppbygging og avgrensning.

Kapittel 2 redegjør for teori og annen forskning som jeg anser som relevant for analyseprosessen og drøfting av funnene i kapittel 5.

Kapittel 3 redegjør for valg av vitenskapsteoretisk tilnærming og metodiske prinsipper. Her presenteres det kvalitative forskningsintervjuet, intervjuguide, utvalg, reliabilitet, validitet, overførbarhet og etiske vurderinger.

Kapittel 4 redegjør for analysen av innsamlet data. Her beskrives kategoriene som vokste seg frem i analyseprosessen. Resultatene er oppsatt i en matrise og en tabell for å synliggjøre hvordan temaene vokste seg frem i analysen.

Kapittel 5 redegjør for funn i analysen. Tre hovedtemaer skisseres opp og deles inn i undertemaer fra intervjuene, utdypet og tydeliggjort gjennom sammendrag og sitater.

I kapittel 6 drøftes funnene opp mot tidligere forskning og oppgavens teoretiske rammeverk som er presentert i kapittel 2. Avslutningsvis oppsummeres funnene fra undersøkelsen og veien videre for eventuelt ny forskning.

## 1.5 Oppgavens avgrensning

Ved datasøk på internett fant jeg ulike kommuner og regioner som har etablert tverrfaglige konsultasjonsteam. For å avgrense denne oppgaven har jeg valgt at studien skal gjelde ett tverrfaglig konsultasjonsteam som er innrettet som et forebyggende lavterskeltilbud for barn i førskole/barnehagealder i en kommune i Nord Norge. Studiens valgte tverrfaglig konsultasjonsteam jobber opp mot alle barnehagene i kommunen. For å ivareta anonymiteten til informantene vil ikke studiens kommune bli nevnt i oppgaven.

Studios fokusområde vil være informantenes forståelse av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam, samtidig vil studien også rette seg mot konsultasjonsteamet som en del av det tverrfaglige hjelpeapparatet til barnehagene i kommunen. Barnehageenhetenes innhold og oppgaver vil ikke bli nevnt her.

Benevnelsene tverrfaglig konsultasjonsteam, konsultasjonsteamet og teamet, vil benyttes i denne studien og dette vil her bety det samme.





## 2 Teori

Dette kapitlet viser til ulike litteratursøk jeg har gjennomført og teorigrunnlaget som vil være relevant for å kunne gi svar og begrunnelser på forskningsspørsmålene for denne studien.

Aktuell forskningslitteratur ble valgt etter at intervjuene var gjennomført og analyseprosess var i gang. Ifølge Johannessen et al. (2018, s. 37) så vil dette være en datadrevet analyse og er en prosess hvor innsamlet data styrer valg av teori.

### 2.1 Litteratursøk

Litteratur gir oversikt over teori som lettere får oss til å se hvilke data en trenger for å forstå materialet en har samlet inn. Gode litteratursøk kan bidra til å velge teoretiske perspektiver og avklare og definere nøkkelbegreper (Dalland, 2017, s. 222).

For å skaffe oversikt og kunnskap om hva som finnes av tidligere aktuell forskning på tematikken for denne studien, foretok jeg søk via ulike databaser som Idunn, Google Scholar og Munin. I tillegg ble det søkt på offentlige rapporter, Rundskriv, Stortingsmeldinger og NOU på internett.

Søkeordene som ble benyttet var «tverrfaglig konsultasjonsteam», «forebyggende arbeid», «lavterskeltilbud», «prosedyrer for tverrfaglig samarbeid» og «tverrfaglig samarbeid i barnehage».

Internettsøkene ga få resultater på forskning som omhandlet tematikken for denne studien. Søkeordene ga stort sett resultater som var innrettet som tiltak mot tverrfaglig samarbeid for eldre, innen helsearbeid, innen rus og psykiatri og tverrfaglige konsultasjonsteam som tiltaksteam gjennom RVTS og Statens barnehus.

Relevante litteratursøk som jeg fant interessant for denne studiens tematikk har jeg omtalt innledningsvis som NOU 2009: 22 (2009), Rundskriv Q-16/2013 (2013) Helsetilsynet 5/2009 Meld. St. nr. 19 (2015-2016), og Meld. St. nr. 13 (2011-2012).

Organiseringen av dette kapitlet vil være med på å belyse en sammenheng til analysekapitlet senere i oppgaven. Avslutningsvis i teorikapitlet trekker jeg noen linjer mellom teoriene og det empiriske materialet jeg har samlet inn gjennom forskningsdata.

## 2.2 Studiens teorigrunnlag

For å drøfte funnene i analysen har jeg valgt å bruke følgende teori:

Organisasjonsteori ved Jacobsen og Thorsvik (2014), Hvordan organisasjoner fungerer.

Samhandlingsteori ved Willumsen og Ødegård (2016), Tverrprofesjonelt samarbeid *et samfunnsoppdrag*.

Implementeringsteori ved Røvik, Eilertsen og Furu (2014), Reformideer i norsk skole og Røvik (2013), Den besværlige implementeringen: *Når reformideer skal løftes inn i klasserommet*.

## 2.3 Organisasjonsteori

Organisasjoner betraktes som enheter som er avhengige av ressurser fra omgivelsene og som er etterspurt i omgivelsene. En organisasjon er når deltakerne har oppgaver og mål som fører dem sammen og hvis det finnes retningslinjer eller prosedyrer som samordner arbeidet mot realisering av felles mål.

Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 18) definisjon på hva organisasjoner er:

Et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 18).

Dette betyr at organisasjoner er sosialt konstruert med etablerte relasjoner mellom mennesker som samlet sett utgjør et sosialt system som samarbeider for realistiske mål. Tverrfaglig konsultasjonsteam vil på mange måter kunne passe til denne beskrivelsen som er skissert, der flere fagpersoner settes sammen for å samarbeide mot et bestemt mål.

Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 18) belyser at for å opprettholde en virksomhet vil en være avhengig av samarbeid med andre organisasjoner for å skaffe tilgang til ressurser. Dette kan ses på som ressursavhengighetsteori og i denne studien vil tilgangen til ressurser kunne ha avgjørende betydning for tverrfaglig konsultasjonsteams mulighet til å «overleve». Ressursene vil i denne studien kunne være målgruppen som er skissert i de skrevne prosedyrene for teamet.

Videre belyser Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 18) at en organisasjon vil være avhengig av at noen i omgivelsene har nytte av resultatene organisasjonen produserer for å skaffe inntekt for

å opprettholde virksomheten, dette kan ses i sammenlignes med tjenestene som konsultasjonsteamet gir til foreldre, barnehagepersonell og andre faggrupper. Dette vil kunne ses i lys av at målgruppene må ønske disse tjeneste og se nytteverdien i tjenestetilbudet fra tverrfaglig konsultasjonsteam.

Årsaken til opprettelsen av organisasjoner kan ses på som en effektiv måte å løse en oppgave på, samtidig setter organisasjoner mål for fremtidig oppnåelse (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 18). Dette kan ses i sammenheng med det forebyggende arbeidet som kommunen er pålagt gjennom nasjonale føringer og gjennom lovtekster.

At organisasjoner er bevisst konstruert betyr at de er utformet i tro på at dette er den mest effektive måten en kan løse oppgaver på, formelle mål settes og utmeislete strategier som nedfelles i skriftlige dokumenter utarbeides (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 19). Dette kan ses i lys av formålet som er nedfelt i kommunale styringsdokumenter, og som er organisert i form av nedskrevne prosedyrer for tverrfaglig konsultasjonsteam.

For å forstå menneskers atferd i organisasjoner er det viktig å se på hvilken kontekst organisasjoner er og hvordan atferden påvirkes av konteksten. Her kan man skille mellom formell og uformell. Formelle elementer er ofte skriftlige planer og stillingsinstrukser som i hovedsak består i *mål og strategi* og *formell organisasjonsstruktur*, som i hovedsak består av *a) arbeidsdeling, b) styring og koordinering av arbeidet*. De formelle elementene utgjør rammen for virksomheten. Her vil det være rammene som teamet beskriver som viktig for å ha struktur og retning i en konsultasjon.

Uformelle elementer er også med å påvirke atferd i virksomheten, dette kan være elementer som har vokst seg frem over tid, to sentrale trekk vil her være organisasjonskultur og maktforhold (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 23).

## **2.4 Samhandlingsteori**

### **Tverrfaglig samarbeid en måte å organisere arbeidet på**

En begrepsavklaring, Willumsen og Ødegård (2016, s. 19) beskriver at i Norge brukes begrepet tverrfaglig samarbeid, nyere litteratur bruker tverrprofesjonelt samarbeid som ligger tett opp til de engelske begrepene «Cross Professional» og «Inter Professional» som brukes internasjonalt. For denne studien vil begrepene tverrfaglig samarbeid og tverrprofesjonelt samarbeid blir brukt, og vil ha samme betydning.

En relevant metafor for å forstå det tverrprofesjonelle samarbeidet er å sammenligne det med et symfoniorkester:

I symfoniorkesteret er instrumentene representert med sine egne spesifikke uttrykk, og kan sammenlignes med ulike profesjonsgrupper som bidrar med hver sin kompetanse. Hvert instrument forutsetter å ha sin unike kvalitet, og de ulike instrumentenes bidrag i orkesteret skal integreres. Tilsvarende skal de profesjonelles spesifikke bidrag integreres i en helhetlig tjeneste sammen med brukernes egne bidrag (Willumsen, 2016, s. 43).

De enkelte profesjonene innehar ulike typer kompetanse, et begrep jeg vil ta med i denne studien vil være *kjernekompetanse*, det betyr kompetanse som en fagperson har og som skiller de ulike fagpersonene fra hverandre. Å anerkjenne hverandres kjernekompetanse (jf. Symfoniorkesteret) vil være viktig for det tverrfaglige samarbeidet (Willumsen, 2016, s. 43).

Det tverrprofesjonelle samarbeidet kan være krevende, når flere profesjoner jobber tett sammen om felles mål. Det krever høy bevissthet om egen kompetanse og profesjon, samt at det er viktig å ha forståelse for andre profesjoners kompetanse for å ivareta helheten ovenfor brukerne (Willumsen, 2016, s. 39).

Godt samarbeid er en forutsetning for å skape gode tjenester og videreutvikle tjenestetilbudet, for å lykkes med dette kreves det kunnskap om relasjoner, samspill og strukturer på mange nivåer. Meld. St. nr. 13 (2011-2012) Utdanning for velferd, *samspill i praksis*, belyser spesifikke kompetanseområder som vil være viktig for den enkelte profesjonsutøveren i forhold til tverrprofesjonelt samarbeid:

- 1) Evne til tverrprofesjonelt samarbeid
- 2) Kunnskap om velferdssystemet og helhetlig forståelse av rammene for tjenesteutøvelsen
- 3) Kompetanse i å arbeide med personer med sammensatte behov (Kunnskapsdepartementet, 2012, s. 31-32)

## 2.5 Implementeringsteori

Her vil jeg belyse Røvik et al. (2014) sin teori, når reformideer implementeres i en organisasjon. Implementering handler om å omdanne ideer til praksis, ideene nedfelles i strukturer, rutiner og prosedyrer for organisatorisk endring som fører til ønsket resultat. Røvik

belyser reformideer inn i skole, tematikken vil kunne være like gjeldene og overførbare for barnehagesektoren.

Røvik et al. (2014) hevder at idéer ofte fremstilles etter at det først har oppstått et lokalt problem som en søker løsning på. I denne prosessen søker en kunnskap og finner en idé og adopterer denne. Det konstrueres en lokal historie fordi den stemmer med forventningene om hvordan organisasjonen bør opptre. Det forventes at organisasjonen søker løsning på problemene. Denne teori stemmer godt overens med noen av funnene i dataene som er samlet inn for denne studien. Ledelsen beskriver en spesifikk problematikk der det kreves tverrfaglige og tverretatlige løsninger, resultatet ble etablering av tverrfaglige atferds team på den enkelte skole og noen år senere ble det etablert tverrfaglig konsultasjonsteam for barnehagene.

### **Profesjonsdoktrinen**

Røvik et al. (2014, s. 112) belyser det mest grunnleggende i profesjonsdoktrinen vil være at iverksettelsesprosessen drives frem nedenfra i feltet og opp. Den sentrale kraften i implementeringsprosessen bør være den bærende profesjon i sektoren. I dette tilfellet vil det kunne være barnehagelæreren som den mest kyndige i barnehagespørsmål. Den barnehagefaglige kan faget, kjenner barna og deres foresatte og vet hva som virker og ikke virker i praksisfeltet.

### **Når reformideer skal implementeres i en organisasjon**

Kommunen har et overordnet ansvar i å følge opp sentrale føringer som danner grunnlag og som angir retning i organisasjonen. Kommunen har et betydelig ansvar for barn og unges oppvekstvilkår. Viktige utfordringer som skole/barnehageeier vil være å utforme treffsikre kvalitetstiltak og sørge for å implementere disse ute i praksisfeltet slik at det kan føre til endringer og en varig praksis til det beste for barn og unge (Røvik, 2013, s. 82).

Med bakgrunn i det Røvik (2013, s. 83) belyser som den besværlige implementeringen vil det for denne studiens drøfting av funn, være relevant å trekke inn det han beskriver som mulige scenarioer ved implementering av reform ideer i en organisasjon. Flere av scenarioene han belyser vil kunne drøftes opp mot funnene i analysen.

De tre første scenarioene er utviklet innenfor ulike retninger i teorien og peker mot forskjellige «skjebner» reformideene kan få når skole/barnehageeier forsøker å implementere dem i pedagogisk praksis (Røvik, 2013, s. 86).

*Det optimistiske scenarioet*, bygger på en rasjonalistisk forståelse der en tenker at ideer og tiltak raskt kan styres på plass i praksisfeltet. Virkemidler for å få dette til legger opp til en stram toppstyring av prosessen, med korte tidsfrister, evalueringer, rapportering og tilsyn for å fange opp hvordan tiltakene fungerer i praksis. Sannsynligheten for å lykkes i denne prosessen vil være stor hvis en holder stramt organisert implementeringsprosess (Røvik, 2013, s. 83-84).

*Det pessimistiske scenarioet*, virksomheten kan forstås som organiske systemer som ifølge (Røvik 1998), er en tenkning som ofte er forankret blant ansatte på gulvet i virksomheten. Organisasjoner som skoler og barnehager er svært komplekse systemer med ulike verdier, normer, rutiner og prosesser. Når reformideer forsøkes implementert viser det seg at ideene ikke passer inn i forhold til kompleksiteten som preger hverdagen i virksomheten. Kvalitetstiltaket vil kunne bli *frastøtt*, istedenfor å bli implementert så blir det lagt bort (Røvik, 2013, s. 84).

*Det artistiske scenarioet*, beskrives av Røvik (2013, s. 85) som der moderne virksomheter som skoler og barnehage opplever motstridende forventninger. På den ene siden beskrives kvalitetssikring av tjenester, som for denne studien kan ses på som skole/barnehageeiers ansvar å sørge for skole/barnehagepersonalets prestasjoner på best mulig måte. Det å holde fast på godt innarbeidede rutiner og den pedagogiske praksisen i virksomheten. Og på den andre siden har skole/barnehageeier et særlig ansvar i forhold til krav fra omgivelsen der en viser endringsvilje til modernisering av virksomheten. Et dilemma her vil kunne være mellom hensynet til reform-ro rundt den pedagogiske virksomheten ute i skole/barnehage og hensynet til skole/barnehageeier som må vise modernitet og forandringsvilje overfor omgivelsene (Røvik, 2013, s. 85).

En måte å løse dilemmaet på er at skole/barnehageeier tar inn reformideer, og samtidig lar være å trykke på for å få igangsatt tiltakene. På denne måten tilfredsstiller skole/barnehageeierne kravet fra omgivelsene om handlekraft og forandringsvilje. Samtidig får skole/barnehagepersonalet ro på seg til å arbeide etter egen praksis uten hele tiden og

måtte endre seg etter nye ideer fra ledelsen. Resultatet blir at ideen forblir bare prat og frikobles fra det pedagogiske arbeidet ute i skole/barnehage (Røvik, 2013, s. 86).

Scenarioene som nevnes ovenfor tar ikke høyde for tidsaspektet i en implementeringsprosess, to alternative scenarioer som modifierer og supplerer de overnevnte og som tar høyde for tidsaspektet vil være de to neste som presenteres.

*Virusscenarioet*, handler om hva en reformidee kan gjøre med skole/barnehage. Nytt språk inn i organisasjonen over tid kan i gitte tilfeller føre til endrede rutiner og praksis. Uttrykket «virus» kan metaforisk bety at ideer som kommer inn i skole/barnehage blir sett på som «språk smitte» og som en kan anta at etter en kortere eller lengre «inkubasjonstid» vil det føre til endrede rutiner og praksis i organisasjonen.

For skole/barnehageeier vil det i dette scenarioet være visse utfordringer som kan være viktig å ta hensyn til. Det vil ikke være ensbetydende at nye formelle vedtak vil bli implementert raskt, og vedtaket vil ofte trenge modningstid i organisasjonen før det fører til endret pedagogisk praksis (Røvik, 2013, s. 87).

*Translasjonsscenarioet*, en teori som ble utformet av en fransk samfunnsforsker ved navnet Bruno Latour (Latour 1986), teorien har fått en klarere organisasjonsteoretisk utforming av skandinaviske forskere de senere årene (Czarniawska og SAevon 1996, Røvik 1998, 2007). Scenarioet handler om hva skole/barnehageeier kan gjøre med reformideen og om måten reformideer spres på. Det er nærliggende å tro at måten en reformidee oversettes på har innvirkningen på utfallet. Dette kan bety at skole/barnehageeiere kan lykkes med å implantere ved å bli bedre oversettere (Røvik, 2013, s. 88-90).

Translasjonskompetanse er oversetterens translatør kompetanse, Røvik (2013, s. 90) referer til dokumenterte observasjoner som avspeiler at ledelsen synes å ha en oppfatning om at formelt vedtatte ideer som skal innføres, er ensbetydende med at de blir implementert og materialisert ute i praksisfeltet. Det kan se ut til at man ikke er bevisst at reformideer vanligvis må oversettes til konkrete, lokale variasjoner for å bli tatt i bruk.

Den gode oversetter er ifølge Røvik (2013, s. 91-92) er en som kan kombinere flere innsikter som *kunnskap, mot, tålmodighet og styrke*. Noe som betyr at en god oversetter har *kunnskap* om reformideen og den konteksten det skal oversettes fra og til, har *mot* til å ikke ha for stor respekt for et bestemt konsept som er hentet utenfra, men at en tillater seg å legge til og trekke

fra for å tilpasse til eget praksisfelt, har *tålmodighet* med at reformider vil kunne trenge lang modningstid før de finner veien inn i praksisfeltet, og ha *styrke* til å stå i det når konflikter og motstand mot endringer oppstår. Som skole/barnehageeier må en ha kyndighet, mot og tålmodighet kombinert med myndighet og autoritet for å lykkes (Røvik, 2013, s. 90-92).

## 2.6 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg presentert og redegjort for teori som jeg anser som viktig i min søken etter svar på studiens problemstilling. Teorien blir brukt i drøftingsdelen og er delt inn etter de ulike kategoriene som har fremkommet i analyseprosessen.

Jacobsen og Thorsvik (2014) sin organisasjonsteori vil være relevant for å belyse tverrfaglig konsultasjonsteam i den kommunale konteksten og for å belyse det komplekse systemet i en organisasjon og ressursavhengighet til andre organisasjoner og omgivelsene.

Samhandlingsteori omhandlet i Willumsen og Ødegård (2016) kan være aktuelt i drøftingene for å belyse utfordringer og styrker når fagprofesjonene møtes for tverrfaglige samarbeidet i konsultasjonsteamet.

Videre trekker jeg inn Røvik (2013) og Røvik et al. (2014) sin implementeringsteori med ulike skisserte scenario. Noe av essensen i funnene senere i oppgaven vil kunne ligge her. Det vil være relevant hvordan en idé tas inn i administrasjonen i kommunen og hvordan den tolkes og oversettes for så å ha som mål å bli transportert videre ut i organisasjonene, som i dette tilfellet vil gjelde foreldre, personalet i barnehagene og andre fagpersoner.



### 3 Metode

I dette kapittelet redegjøres det for vitenskapsteoretisk tilnærming som er valgt for denne studien. Videre beskrives forskningsintervjuet, utvalg av informanter, utforming av intervjuguide, oppgavens validitet, reliabilitet og etiske retningslinjer.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Vitenskapsteoretisk tilnærming for denne studien bygger på hermeneutisk tradisjon, hvor en søker å tolke de meninger som mennesker uttrykker. Sosiolog Tove Thagaard (2018, s. 37) viser til en hermeneutisk tilnærming og legger vekt på at fenomener kan tolkes på flere nivåer, og at meningen må ses i sammenheng med konteksten fenomenet studeres i, og at delene forstås i sammenheng med helheten.

Thagaard (2018, s. 38) viser til Fangens teori der en hermeneutisk fortolkning danner grunnlag for tolkninger på flere plan. *Fortolkning av første grad* innebærer at i kraft av forskerens deltakelse fortolkes det som hender og kan knyttes opp mot kommunikasjon med deltakerne. For denne studien innebærer dette at jeg allerede i intervjuene starter min tolkning i kommunikasjon med informantene.

Thagaard (2018, s. 38) viser til Fangens *fortolkning av annen grad* som er knyttet opp mot forskerens tolkning av virkeligheten som allerede er tolket av informantene. Tolkningen bygger på deltakernes forståelse og går videre ved at en trekker inn forskers teoretisering. Fortolkning beskrives som *dobbelt hermeneutikk* fordi forsker fortolker en virkelighet som allerede er fortolket. Denne fortolkningen blir benyttet spesielt i analysen og i diskusjon av funn.

Ifølge Thagaard (2018, s. 38) er *fortolkning av tredje grad* knyttet opp mot forskerens tolkning av handling som fremhever underliggende eller skjult betydning. Studiens hensikt er å finne ut om prosedyrene fungerer etter mål og intensjon gjennom informantenes tolkning av sin forståelse av sitt mandat i teamet. Mine fortolkninger vil kunne være med på som Thagaard (2018, s. 38-39) beskriver, å avdekke såkalte skjulte sannheter og som ikke er erkjent av deltakerne.

## **Forforståelsen**

Ifølge Nilssen (2012, s. 68) nevnes forforståelsen som en viktig faktor en som forsker må ta høyde for i når en er ute i felten og studerer. Forståelsen eller perspektivet en møter fenomenet med vil være et viktig moment å ta med seg og vil være et nødvendig vilkår for forståelse. All tolkning starter med visse ideer om hva en skal se etter i undersøkelsene for å stake ut en retning.

Ifølge Nilssen (2012, s. 68) bruker den tyske filosofen Gadamer begrepene forforståelse eller for-dommer, når han beskriver forskers forståelse som bringes med i møtet med tekst eller handling. Forforståelsen handler om mer enn det teoretiske rammeverket, det er erfaringer, kunnskap, holdninger og forskningsfilosofi en har til feltet som studeres. Videre påpeker han, når forforståelsen kommer til kort og handlinger og situasjoner har noe å fortelle oss, som nødvendigvis ikke stemmer med egen forforståelse da risikerer en å komme på villspor. Som forsker må en være klar over egen forutinntatthet og justere deretter (Nilssen, 2012, s. 68).

Min forforståelse inn i denne studien vil være nødvendig for forståelsen, all tolkning starter med visse ideer om hva en skal se etter. Mine erfaringer i møte med tverrfaglig samarbeid i praksis og erfaringer til tverrfaglig og forebyggende tilbud innrettet mot barn, foreldre og personalet i barnehager vil ha betydning for mine tolkninger. Egne erfaringer som ny i forskerrollen vil også være forforståelse jeg tar med i møte med informantene, ved innsamling av data og for valg av teori og metode.

Som samfunnsforsker bruker man informantenes beskrivelser og begrunnelser som grunnlag for å konstruere presise beskrivelser av fenomenet som studeres. Hermeneutisk tilnærming som metode vil kunne passe fint som verktøy for å tolke, ord og handlinger til medlemmene i teamet som skal studeres.

## **3.2 Kvalitativt forskningsintervju**

I denne kvalitative forskningen har jeg har valgt å bruke *det åpne individuelle intervju* som metode for å samle inn data til studien. I kvalitativ forskning betyr dette at det forskes på menneskelige prosesser i naturlige settinger, noe som fører til at det er et nært samarbeid mellom forsker og forskingsdeltaker (Jacobsen, 2015, s. 146).

Ifølge Thagaard (2018, s. 105) vil det være viktig å skape en god og tillitsfull atmosfære i en intervjusituasjon slik at informantene åpner seg og kan gi gode og fyldige data.

Intervjuene ble gjennomførte med åtte informanter, fem er medlemmer i konsultasjonsteamet og tre er i ledelsen i kommunen. Alle informantene har forbindelse til tverrfaglig konsultasjonsteam enten i form av sin posisjon/stilling i kommunen eller er en del av teamet. Syv av intervjuene ble foretatt på informantenes arbeidsplass og ett intervju ble foretatt på en annen offentlig plass, som var kjent for informanten.

I intervjuene svarer informantene på spørsmål om hvor kjent prosedyrene og tjenestetilbudet er for foreldre og barnehageansatte, dette betyr at jeg ikke har informasjon direkte fra målgruppene som står beskrevet i prosedyrene, noe som igjen betyr at dette er noe jeg må ta hensyn til i analysen og drøftingen senere i oppgaven.

I intervjuene benyttet jeg diktafon og noterte underveis. Som ny i forskerrollen erfarte jeg noen utfordringer i intervjuprosessen som jeg reflekterte over og justerte underveis. I de første intervjuene hadde jeg for stort fokus på å notere og mistet noe av det informanten fortalte. Dette førte til at det ble vanskelig å gi respons og dermed vanskeligere å stille gode oppfølgings spørsmål. Etter å ha gjort denne erfaringen på de to første intervjuene endret jeg taktikk, i de neste intervjuene noterte jeg mindre og hadde større fokus på det informantene fortalte, kroppsspråket og holdninger. Jeg opplevde at jeg ble en mer aktiv lytter og dermed ble det lettere å stille gode oppfølgings spørsmål til informantene.

Notatene kom til god nytte under transkriberingen, det opplevdes lettere å ta utgangspunkt i notatene før jeg startet å transkribere fra tale til tekst. Jeg valgte å transkribere alt på bokmålsform, som ifølge Tjora (2010, s. 127) er med på å bevare anonymiteten til informantene.

Intervjuene ble tatt opp på diktafon, anonymisert med koder og lagret på kryptert pc som bare jeg har tilgang til. Intervjuene hadde en varighet på ca. 30-50 minutter og ble transkribert fra tale til tekst umiddelbart etter de var gjennomført. Dette arbeidet gjorde jeg selv for å bli godt kjent med tekstmaterialet. Jeg hørte gjennom intervjuene flere ganger for å sikre at jeg fikk med alt informanten sa. Arbeidet opplevdes som nyttig og lærerikt og det ble brukt 45 timer på transkriberingen fra tale til tekst. Ifølge Tjora (2010, s. 127) unngår forskeren å miste informasjon i oversettelsen mellom tale og tekst ved å transkribere datamaterialet selv (Tjora, 2010, s. 127).

### **3.2.1 Intervjuguide**

For å opprettholde struktur ble intervjuguide benyttet, spørsmålene ble delt inn i fokusområder som var relevante med tanke på å få svar på studiens forskningsspørsmål for å kunne besvare problemstillingen. Det ble laget to intervjuguides, en til informantene i ledelsen i kommunen og en til informantene i teamet (se vedlegg 2 og 3).

Intervjuguiden fungerte som en instruksjon under selve intervjuet og vil på den måten være med på å styre intervjuene mot oppsatt tema. Temaene jeg valgte å fokusere på er basert på innholdet i prosedyrebeskrivelsen som er utgangspunktet for problemstillingen.

Intervjuene startet med det som ifølge Thagaard (2018, s. 101) beskrives som en velegnet start for å bidra til å skape en avslappet stemning mellom informant og intervjuer. Informantene skulle gi bakgrunnsinformasjon om seg selv. Dette vil ikke ha betydning for selve undersøkelsen, samtidig vil informantens bakgrunn og roller kunne gi meg en oppfattelse av informantens forklaring på eventuelle variasjoner i måten prosedyrene forstås på.

Videre introduserte jeg fokusområdene med utvalgte temaer som ble utgangspunktet for samtalen i intervjuet. For å få frem informantens forståelse av innholdet i prosedyren valgte jeg å bruke åpne spørsmål. Ifølge Thagaard (2018, s. 97) så vil åpne spørsmål invitere informantene til å formidle egne erfaringer og synspunkter om temaet som det spørres om.

### **3.2.2 Utvalg**

Utvalget er strategisk valgt, dette betyr at informantene som jeg har valgt innehar kunnskap om og erfaring med studiens fokusområde, og vil på denne måten kunne uttale seg reflekterende om studiens forskningsspørsmål som kan gi gode data for å besvare studiens problemstilling. Ifølge Dalland (2017, s. 74) er et strategisk utvalg informanter med bestemt kunnskap eller erfaringer som vil kunne uttale seg reflekterende om forskningsspørsmålet for en bestemt studie.

Leder for tverrfaglig konsultasjonsteam ble kontaktet i November 2018, og ble fortalt om studien jeg ønsket å gjennomføre. Jeg fortalte at noen av medlemmene i tverrfaglig konsultasjonsteam ville bli kontaktet, det ble ikke nevnt hvem som skulle kontaktes og det ble heller ikke nevnt at ledelsen i kommunen skulle intervjues. Informantene skaffet jeg selv, og rekruttering foregikk muntlig og skriftlig i januar 2019. Intervjuene ble gjennomført i løpet av februar 2019.

Ifølge Dalland (2017, s. 76) kan det være verdifullt å intervju fagpersoner og få del i ekspertenes erfaringer og kunnskap på sitt fagområde. Dette kan føre til ny kunnskap som ikke er presentert i faglitteraturen enda.

Invitasjoner ble sendt ut til ni informanter. Seks medlemmer i tverrfaglig konsultasjonsteam og tre informanter i ledelsen i kommunen ble valgt ut. Noen av etatene har flere medlemmer som rullerer i å delta i teamet, jeg valgte helt tilfeldig en fra hver etat. Åtte takket ja og en ønsket ikke å delta.

I utgangspunktet kunne det vært tilstrekkelig med fem informanter fra teamet for denne undersøkelsen, men med bakgrunn i tverrfaglig konsultasjonsteams plassering i organisasjonen var det også interessert å få frem synspunkter fra ledelsen i kommunen.

Ifølge Dalland (2017, s. 76) vil en i intervju med fagfolk få andre data enn man vil få i møte med brukerne av en tjeneste. I denne sammenheng vil det være riktig og viktig å få frem at informantene i tverrfaglig konsultasjonsteam svarer på vegne av brukerne som vil være foreldre, barnehageansatte og andre faggrupper i spørsmål om i hvor stor grad brukerne er kjent med prosedyrene/tjenestetilbudet. Dette betyr at jeg i mine data ikke har informasjon direkte fra disse gruppene, noe som må tas høyde for i analysen og drøftingen.

### **3.2.3 Reliabilitet, validitet og overførbarhet**

I kvalitativ forskning er reliabilitet, validitet og overførbarhet sentrale begreper for å vurdere forskningsprosjektets kvalitet og troverdighet. For å kvalitetssikre den kvalitative forskningen er det viktig å vurdere både mangfold og relevans til problemstillingen. Studiens reliabilitet og validitet handler om i hvilken grad en studie er vitenskapelig og kvalitativt holdbar.

#### **Reliabilitet**

Ifølge Thagaard (2018, s. 187) kan reliabilitet oversettes med forskningens pålitelighet, og handler om forskers redegjørelse for utvikling av data i forskningsprosessen. Det normale kriteriet i reliabiliteten vil være om resultatet kan reproduseres og gjentas av en annen forsker med bakgrunn i de samme innsamlede data som jeg som forsker har brukt. For å ivareta reliabiliteten har jeg i mine redegjørelser etter beste evne gitt nøyaktige beskrivelser av kildematerialet og forskningsprosessen, dokumenter og sitater er ordrett gjengitt etter transkriberingen. Jeg har lyttet gjennom intervjuene flere ganger, transkribert intervjuene selv

fra tale til bokmål og brukt god tid på analysen og gitt en fyldig beskrivelse av analyseprosessen.

### **Validitet**

Ifølge Thagaard (2018, s. 189) handler begrepet validitet om forskningens gyldighet av forskers tolkninger. Studiens validitet styrkes gjennom teoretisk transparens, for å ivareta validiteten i denne studien har jeg gitt en grundig beskrivelse av problemstilling, forskningsspørsmål, metodevalg, teorigrunnlag og prosessen vedrørende gjennomføringen av undersøkelsen. Jeg har beskrevet og redegjort for analyseprosessen og funn som fremkommer i undersøkelsen.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2018, s. 277-279), handler det ikke bare om metodens egnethet, forskerens praktiske klokskap vil kunne være avgjørende for evalueringen av den vitenskapelige produserte kunnskapen. Forskeren blir djevelens advokat ovenfor egne funn, med et kritisk blikk på egne tolkninger, og som kan uttrykke seg eksplisitt på eget perspektiv om emnet som studeres.

### **Overførbarhet**

Ifølge Thagaard (2018, s. 19) knyttes begrepet overførbarhet til om tolkninger basert på en enkel undersøkelse også vil kunne gjelde i andre sammenhenger. Mine vurderinger er at denne studiens forskning vil kunne være gjeldende for andre tverrfaglige team innrettet mot barn og unge i barnehage og skole. Studien vil ikke være generaliserbar da dette dreier seg om ett tverrfaglig konsultasjonsteam i en kommune.

### **3.2.4 Ethiske vurderinger**

Intervju er en prosess hvor det produseres et vitenskapelig produkt, de mellommenneskelige og etiske forholdene stiller krav til personvern, integritet og respekt. I denne kvalitative studien er jeg avhengig av informantenes velvilje til å delta for å kunne gjennomføre forskningen.

Jeg har forholdt meg til de forskningsetiske retningslinjene som Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) har utarbeidet. Dette prosjektet er meldepliktig, på grunn av at det ble benyttet elektroniske hjelpemidler i intervjuprosessen og ved lagring av data.

Prosjektet er søkt om tillatelse til og ble godkjent fra NSD 24.01.2019, med referansenummer 943275 (vedlegg 5).

Kvale og Brinkmann (2018, s. 104-107) omtaler etiske retningslinjer for forskning på sosiale og mellommenneskelige forhold, som omhandler *informert samtykke*, *konfidensialitet* og *konsekvenser*. Dette er også satt som krav for godkjenning fra NSD.

*Informert samtykke* er ivaretatt ved at informantene har fått muntlig og skriftlig informasjon om formål og hensikten med å delta i studien, intervjuene og opptakene. Informantene er informert om at det er frivillig deltakelse og at de kan trekke seg fra undersøkelsen når de måtte ønske uten at det vil føre til noen som helst form for konsekvenser for dem. Alle informantene fikk skriftlig informasjonsskriv med svar slipp og svarfrist før de leverte skriftlig samtykke for deltakelse i studien (Vedlegg 4).

*Konfidensialiteten* er ivaretatt ved at utvelgelsen av informanter kun er kjent for meg, alle informantene er anonymisert og valgt kommune er heller ikke nevnt ved navn i denne studien. Informantene fikk på forhånd denne informasjonen når de ble kontaktet, alt skriftlig materiell er anonymisert, lydopptakene er anonymisert med tallkoder lagret på kryptert pc som kun jeg har tilgang til og som er lagret i låsbart skap på låsbart kontor. Alt vil bli makulert ved prosjektets slutt.

*Konsekvenser* en slik undersøkelse vil kunne medføre er ivaretatt gjennom de ulike prosessene i intervjuet og i transkriberingen etterpå. Fordelene for å delta veier tyngre enn ulempen det vil kunne medføre å delta, dette er tanker jeg har med meg inn i de ulike prosessene i studien. Retningslinjene fra NSD er fulgt og intervjuenes konsekvens er vurdert ut ifra ansvaret for ikke å påføre informantene unødvendig belastning ved å delta i denne studien.

### **Etiske dilemmaer**

Ifølge Thagaard (2018, s. 196) belyser metodelitteraturen etiske utfordringer en som forsker må ta hensyn til. Studiens informanter vil ikke være tilstede under selve analyseprosessen ved tolkning av data. Som forsker har en mye større innflytelse i denne fasen av forskningsprosessen enn i selve datainnsamlingen. Etiske problemer vil kunne knyttes opp mot informantenes opplevelse av forskers forståelse. Dette kan bety at mine tolkninger og mine beskrivelser av innsamlet data kan virke fremmedgjørende og provoserende på informantene.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2018) innebærer dette at som forsker må en vise etisk ansvarlighet og markere et tydelig skille mellom eget perspektiv og presentasjon av deltakernes forståelse av egen situasjon.

### **Min rolle som forsker**

Kvale og Brinkmann (2018, s. 108) belyser at forskerens rolle som person, og forskerens integritet som viktig for kvaliteten på etiske beslutninger og den vitenskapelige kunnskap. Forskeren er moralsk ansvarlig for egen forsknings atferd siden intervjueren selv er det viktigste redskapet i kunnskapsinnhenting. Forskerens kunnskap, ærlighet, rettferdighet og erfaringer vil være den avgjørende faktoren. Som forsker i denne studien har jeg reflektert og tenkt over hvordan egen forforståelse og egne holdninger kan ha innvirkning på resultater og forskerrollen. Dette er tatt hensyn til i møte med informanter før intervjuet, under selve intervjuet og i prosessen etter intervjuet.



## 4 Analyse

I kapittel 3 har jeg redegjort for den hermeneutiske tilnærmingen jeg har valg for analysen og legger vekt på Thagaard (2018, s. 37) sine beskrivelser, om at fenomener kan tolkes på flere nivåer der meningen ses i sammenheng med konteksten fenomenet studeres i og der delene forstås i sammenheng med helheten.

Ifølge Thagaard (2018, s. 171) vil analysering av kvalitative data bestå av å redusere datamengden, ved å ta fra hverandre og dele opp noe i mindre deler. I studiens analysearbeid ble relevant innhold i intervjuene systematisert og kategorisert. Innholdet i tekstene ble systematisert og fortolket i forhold til problemstillingen, og videre ble de ulike delene vurdert og fortolket i forhold til hverandre.

Jeg valgte å benytte temasentrert analytisk tilnærming som ifølge Thagaard (2018, s. 171) innebærer at en analyserer data om hvert tema som presenteres i prosjektet. Denne type analyse innebærer å gå i dybden på hvert enkelt tema og sammenligne informasjon «på tvers» fra alle deltakerne for deretter å kunne utvikle dypere forståelse av hvert enkelt tema. Temaene må kodes og klassifiseres på en helhetlig måte før en kan utføre sammenligninger. Kritikken mot denne type analyse legger vekt på utfordringene ved å løsrive temaene fra den opprinnelige konteksten dataen ble presentert i. For å utvikle et helhetlig perspektiv vil det være viktig å knytte utsagn fra hvert intervju opp mot intervjuet som helhet.

I analysen valgte jeg først å lese gjennom alle intervjuene på langs, så noterte jeg ned forskjellige temaer som kunne gjenspeile forskningsspørsmålene som var utarbeidet. Videre ble intervjuene lest på tvers ut ifra forskningsspørsmålenes tema.

I den tverrgående analysen av intervjuene, sammenlignet jeg de transkriberte besvarelsene til informantene under hvert tema. Besvarelsene ble sammenfattet i sammendrag med fokus på likheter, ulikheter eller begreper som var gjentakende. Etter hvert ble det enklere å se de passende kategorier som utkrystalliserte seg og som kunne være relevante for teksten og situasjonene fra informantene.

Gjennom mange runder med flytting av kategorier og tolkning frem og tilbake kom jeg tilslutt fram til tre hovedtema. De tre hovedtemaene var: *Formell styringsstruktur, når ulike profesjoner møtes og implementering.*

For å synliggjøre hvordan kategoriene vokste seg frem har jeg skissert opp en matrise og en tabell som belyser dette.

Matrisen viser eksempler på den tverrgående analysen som nevnt ovenfor.

Intervju	Tema koding
(...) vi hadde fokus på dette med <i>tverrfaglig forebyggende arbeid</i> , (...) de utfordringene vi hadde lot seg ikke løse enkeltvis av den enkelte sektor, men krevde at <i>flere aktører på tverrfaglig basis</i> sto sammen (...) møtes fortsatt for å kunne <i>jobbe strategisk på et overordnet nivå</i>	Tverrfaglig forebyggende arbeid Flere aktører på tverrfaglig basis Jobbe strategisk på et overordnet nivå
(...) i en fase der man så det å <i>jobbe tverrfaglig</i> var nødvendig. (...) ett tilsyn på dette med koordinering av tjenester, (...) da begynte det <i>tverrfaglige forebyggende arbeidet</i> å manifestere seg i mye større grad uti fra de <i>kravene som kom fra det tilsynet</i> .	Tverrfaglig samarbeid Tverrfaglig forebyggende arbeid Krav fra tilsynet

Tabellen viser en oversikt over kategorier som fremkom i analysen og som bringes inn som tema i presentasjon av funn.

Formell styringsstruktur	Når ulike profesjoner møtes	Implementering
Forebyggende arbeid	Tverrfaglig samarbeid	Fra ide til etablert praksis
Rammeverket	Metodikken	Hvor kjent er tilbudet for målgruppene:  -Foreldre -Barnehagepersonale -Andre fagpersoner

## 5 Presentasjon av funn

Intervjuene ga meg utfyllende informasjon om informantenes forståelse av prosedyre-beskrivelsene for tverrfaglig konsultasjonsteam, dette vil kunne bidra til å besvare studiens problemstilling som er: *Hvordan forstås prosedyrene av tjenesteyterne i ett tverrfaglig konsultasjonsteam og evner det tverrfaglige team som ressurs, å nå ut til de aktuelle barna?*

For å gjøre problemstillingen forskbar operasjonaliserte jeg problemstillingen, ved å utvikle fire forskningsspørsmål som omhandlet tematikken som er beskrevet i prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam.

Forskningsspørsmålene er:

- Hva er formålet med tverrfaglig konsultasjonsteam?
- Hva tenker du om prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam?
  - o Tenker du at prosedyren fremmer tverrfaglig samarbeid i teamet?
- Hvordan er det å jobbe etter reflekterende team metoden?
- Hva tenker du om implementering av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam?
  - o Hvor kjent er tverrfaglig konsultasjonsteam for målgruppene?

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene fra alle informantene inn under samme kategorier, dette for å få frem ulike perspektiver og nyanser i forhold til studiens forskningsspørsmål. Funnene vil være et produkt av min tolkning av innsamlet data og analyseprosessen. Funnene tas med videre til drøftingsdelen, hvor de drøftes og i hermeneutisk tradisjon samles trådene slik at problemstillingen blir belyst, detaljert og helhetlig.

Temaene som vokste seg fram i analysen er delt inn i tre kategorier:

- Formell styringsstruktur
- Når ulike profesjoner møtes
- Implementering

Temaene tydeliggjøres i presentasjonen av funn gjennom egne ord og ved referering til transkriberte sitater fra informantene. Dette vil kunne gi innsikt i informantenes refleksjoner om tematikken. Fra sitatene viser jeg til det mest relevante i intervjuene, unødvendig informasjon som er tatt bort markeres på følgende måten (...).

## 5.1 Formell styringsstruktur

Den første kategorien er formell styringsstruktur. Informantene beskriver organiseringen av etablerte styringssystemer og kvalitetssystemer som viktig for den jobben de er satt til å gjøre, sett både fra ledelsen og fra tjenesteyternes perspektiv.

Funnene i analysen viser til informantenes forståelse av formell styringsstruktur for tverrfaglig konsultasjonsteam. To sentrale undertemaer som vil belyse funnene er punkt 5.1.1 *Forebyggende arbeid* og 5.1.2 *Rammeverket*.

### 5.1.1 Forebyggende arbeid

Informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet *Hva er formålet med tverrfaglig konsultasjonsteam?*

Informantene i ledelsen beskriver sentrale føringer og et tilsyn om koordinering av tverrfaglige tjenester i kommunen som utgangspunkt for økt fokus på det tverrfaglige forebyggende arbeidet.

Informantene beskriver også at kommunen var inne i en fase der en så at tverrfaglig samarbeid var nødvendig. Det oppsto mye uro i barne- og ungdomsmiljøet på 2000 tallet, sakene var komplekse og de lot seg ikke løse av den enkelte sektor, det krevdes flere aktører på samme tid for å kunne løse utfordringene. Kommunen etablerte da et Forebyggende forum der alle ledere med ansvar innenfor oppvekst møttes for å diskutere utfordringene kommunen stod ovenfor. Forebyggende forum har fortsatt fast møtestruktur, og møtes 5-6 ganger i året for å jobbe strategisk på et overordnet nivå for å forebygge og overvåke barne- og ungdomsmiljøet i kommunen. Uroen i barne- og ungdomsmiljøet førte til at det ble etablert tverrfaglige atferds team på skolene, dette etter modell fra andre kommuner som hadde gode erfaringer med tilsvarende tiltak. Etterhvert meldte behovet seg også for barn i førskolealderen, med bakgrunn i gode erfaringer fra tverrfaglige team i skolene ble tverrfaglig konsultasjonsteam opprettet for å bistå alle barnehagene i kommunen i vanskelige saker.

De sentrale føringene var utgangspunktet for at vi hadde fokus på dette med tverrfaglig forebyggende arbeid, (...) alle ledere med ansvar innenfor oppvekst, møttes og møtes fortsatt for å kunne jobbe strategisk på et overordnet nivå (...) det var behov for noe til barn i førskolealderen (...) derfor ble det opprettet ett tverrfaglig konsultasjonsteam, (...).

(...) i en fase der man så det å jobbe tverrfaglig var nødvendig. De hadde i sin tid ett tilsyn på dette med koordinering av tjenester, (...) ble avdekka at kommunen hadde flere tjenester som jobbet med de samme tingene og ingen koordinering. (...).

Informantene i teamet trekker frem forebyggende arbeid og lavterskeltilbud som bakgrunn for etableringen av konsultasjonsteam. Informantene sier at teamets hensikt er å jobbe forebyggende på et lavest mulig nivå. Tilbudet skal være gratis og til hjelp for foreldre og barnehagepersonalet når de står fast i små og store saker som de behøver faglig hjelp til å løse. Videre belyses viktigheten av å ha en møtetrene og et fora der fagfolk kan møtes og drøfte vanskelige saker vedrørende enkeltbarn eller utfordringer i en barnegruppe. Det beskrives at forebygging handler om å ta tak i problemene på et tidlig tidspunkt slik at de ikke får vokse seg store men isteden løses på lavest mulig bistandsnivå.

(...) den gangen vi etablerte det var at det skulle være å ha et team som skulle ha en lav terskel, skulle være et sted å komme til å kunne ta opp stort og smått. Flere fagpersoner, flere fagfelt, belyse saker intenst og på kort tid, (...). Akkurat begrepet lav terskel var veldig viktig, tidlig innsats og snu problemer og løse de på et tidlig tidspunkt før de vokste seg stor.

Dette skal jo være et lavterskeltilbud, det å få til ei endring på lavest mulig nivå (...).

### **5.1.2 Rammeverket**

Informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet *Hva tenker du om prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam?*

Informantene i ledelsen beskriver de skrevne prosedyrene som ett viktig ledd i organiseringen av en 2-nivå-kommune, der det er relativt stor avstand mellom toppledelse og der tjenestene utføres. Kommunens kvalitetsutvalg trekkes også frem som en viktig faktor i styringsstrukturen.

Informantene i ledelsen beskriver at de skrevne prosedyrer blir behandla i ulike kvalitetsutvalg, som kvalitetsutvalg for helse, for skole, for barnevern, for barnehage og for PP-tjenesten. Utvalgene skal bidra med å sikre innhold, kvalitet og utarbeider skriftlige prosedyrer som settes inn i en Kvalitetshåndbok, alle utvalgene har vært med på å utforme prosedyrene, men det er Rådmannen som vedtar dem.

Videre belyses det at prosedyrene skal oppleves som et «levende» dokument som hele tiden er oppdatert, kommunen har en kvalitetsrådgiver som følger med og varsler når den ene eller den andre prosedyren går ut på dato. Dette beskrives som en ryddig måte å organisere og styre en kommune på.

(...) vi har skrevne prosedyrer som har vært ute og blitt behandlet i de ulike kvalitetsutvalgene, (...) sikrer vi at en tankerekke, ei handlingsrekke av hvordan vi skal opptre i forhold til ulike problemområder, (...) holdbarhetsdatoen på prosedyrene går ut etter 2 år, dermed er vi er nødt til å gå inn å se på prosedyren. (...) evalueringer av hva som fungerer, hva som ikke fungerer og rette det opp. Det er en utrolig ryddig måte å styre en kommune på.

Informantene i teamet beskriver prosedyrene som en skriftliggjøring av den formelle styringsstrukturen, og den beskriver det teamet gjør, formålet med teamet og hvordan teamet skal utføre oppdraget. Informantene opplever at det er lettere for det enkelte medlemmet i teamet å forholde seg til formalitetene, med en slik prosedyre i ryggen. Det beskrives også at prosedyren er med på å holde kursen uavhengig av hvem som er med i teamet og at det oppleves som å ha en forpliktende avtale som i mye større grad fører til et tverrfaglig samarbeid i teamet.

Videre belyses koordinator/leder sin rolle i teamet som viktig for opprettholdelsen av ledelse og fast møtstruktur, uten dette er det lett for at ting sklir ut. Det beskrives som en betryggelse å ha etablert ett tverrfaglig team hvor ulike fagprofesjoner kan møtes og diskutere vanskelige saker, det beskrives at tidligere var tverrfaglig samarbeid ikke satt i system i kommunen. Det ble veldig tilfeldig hvem den enkelte fagprofesjon tok kontakt med for å diskutere og drøfte ulike utfordringer rundt enkeltbarn ved bekymring, og det tok ofte lang tid før hjelpen nådde frem.

(...) langt tilbake i tid var det ikke satt i system, så det var noen ganger litt tilfeldig (...), det å ha fått en prosedyre forplikter til et samarbeid. (...) så har man en prosedyre som forteller litt om hva man skal gjøre hvis man er bekymret.

(...) bare med at vi har et fast møtepunkt der vi tverrfaglig skal møtes og at det er representanter fra de ulike etatene. (...) det er fastsatte tider, det er laget en struktur på det, for hvis det ikke er laget en struktur på det da sklir det bare ut.

Informantene beskriver utfordringer vedrørende prosedyrene. Det beskrives at koordinator/leder for teamet til stadighet er ute å informerer i kvalitetsutvalg for barnehage om prosedyren. Informantene opplever at prosedyrene ikke blir husket på av de ansatte i barnehagene når de står i en situasjon hvor de kunne ha trengt faglig hjelp. Informantene beskriver også at de er usikker på i hvor stor grad enhetslederne formidler prosedyrene videre til de ansatte i barnehagene. Det beskrives at det er i de sakene der personalet kjenner det «rasle i ryggmargen», ved at en sak er blitt så alvorlig og av så høy karakter at de da etterspør hjelp eller informasjon. Da er saken ofte kommet for langt.

(...) disse prosedyrene er av en slik karakter at man får dem presentert, men det er ikke alltid man husker på dem, håndboka er et dokument som vi hele tiden må ut og minne folk på om, selv om det ligger på nettsiden, prosedyrene ligger jo overalt. Men det må påminnes til enhver tid og det er en jobb man aldri blir ferdig med dessverre.

Informantene i teamet belyser at prosedyrene ikke er noe de aktivt har oppe og bruker i teamet, de beskrives som vanskelige å finne for folk som ikke kjenner systemet og prosedyreordet gir ikke mening for folk flest.

(...) Ikke noe som teamet har oppe og bruker akkurat, men kanskje jeg kan si litt om det, jeg synes de er litt lite kjent ute blant befolkningen og ute i barnehagene.

(...) Bare å prøve å lete seg frem, du må vite hva du gjør og hva du er ute etter. (...) gir ikke mening, hadde jeg spurt (...) han jobber i systemet og ville nok kjent til den. De er der, vi skal ha prosedyrer men (...) Prosedyreordet gir ikke mening.

### **Oppsummering på formell styringsstruktur**

Sentrale føringer og ett tilsyn var bakgrunnen for økt fokus på tverrfaglig forebyggende arbeid i kommunen, for å imøtekomme føringer og kravene ble det etablert et Forebyggende forum bestående av ledere i ulike sektorer i kommunen som kunne jobbe på et overordnet strategisk nivå.

Med bakgrunn i den uroen som skjedde i barne- og ungdomsmiljøet ble det også etablert tverrfaglige atferds team som skulle inn å bistå på den enkelte skole. På barnehagesiden ble det etablert ett tverrfaglig konsultasjonsteam som ikke er direkte tilknyttet en spesiell barnehage, men som er ment å jobbe opp mot alle barnehagene i kommunen.

Informantene i ledelse beskriver en nødvendighet av å organisere og strukturere planverk for å kunne styre en 2-nivå-kommune. Kommunens ulike kvalitetsutvalg ble trukket frem som viktige aktører for skriftliggjøring av planverket i form av prosedyrer.

Koordinator/leders rolle kan se ut til å være viktig for opprettholdelse av møtekultur og møtestruktur når fagprofesjonene møtes.

## **5.2 Når ulike profesjoner møtes**

Funnene i denne kategorien vil bli belyst under 5.2.1 *Tverrfaglig samarbeid* og 5.2.1 *Metodikken i en konsultasjon*.

### **Tverrfaglig samarbeid**

Teamet er tverrfaglig og tverretatlig sammensatt, med representanter fra enheter som pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT), barnevern, kommunepsykolog, helsesøster, PMTO-terapeut, Familiens hus og koordinator for Forebyggende forum, som leder teamet som er satt sammen for å jobbe mot bestemte mål.

### **Metodikken i en konsultasjon**

Reflekterende team- metoden er en veiledningsform som blir brukt i pedagogisk veiledning og er en form for samtale om samtalen eller samtale om det som foregår i veiledningen. Det reflekterende teamet består ofte av to eller flere terapeuter. Først lar man rådsøker snakke uforstyrret med å legge frem problemet/utfordringen. Hver og en i teamet stiller spørsmål til rådsøker for å forsikre seg om at en har nok kunnskap om det som oppfattes som problemet. Rådsøker kobles av men er til stede i rommet. Deretter diskuterer det reflekterende teamet det de ser og hører mens rådsøker sitter og hører på. Ved å lytte åpent til hverandres samtaler og samtaler om samtaler, kan både teamet og rådsøker lettere finne løsninger på problemene (Andersen, 2005, s. 43-45).



## 5.2.1 Tverrfaglig samarbeid

Informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet *Tenker du at prosedyren fremmer tverrfaglig samarbeid i teamet?*

Informantene i ledelsen beskriver at for en kommune er det relevant å etablere møteplasser for fagprofesjoner slik at de kan møtes og sitte i lag og utrede ulike sakskomplekser, og dele ulike faglige synspunkter. Det sies at tverrfaglig samarbeid kan være både utfordrende og en styrke. For en kommune vil det være viktig med sterke fagprofesjoner som står for sitt faglige syn, og som har innsikt og kunnskap om hvordan de sammen kan løse vanskelige å komplekse utfordringene som man kan stå ovenfor i møte med barn og unge.

Sånn generelt sett er det vanskelig å jobbe tverrfaglig, det er alltid utfordrende fordi de ulike profesjonene til enhver tid er veldig sterk og vil alltid ha sitt fokus for å finne en vei ut av det. Samtidig som det er ei utfordring så er det en kjempe styrke at vi har dyktige fagfolk som har innsikt og kunnskap og står for et faglig syn.

Informantene i teamet belyser tverrfaglig samarbeid som en viktig del av sin jobb, det å ha en møteplass prioriteres høyt av alle medlemmene i teamet. Det skal mye til for at noen melder frafall til en konsultasjon. Teamet blir også nevnt som viktig for medlemmene, i forhold til at det blir en enklere kontaktvei. Det oppleves lettere å ta kontakt med enkeltetater for samarbeid i andre saker utenfor en konsultasjon, og kontaktflaten blir bredere.

Det beskrives at for den enkelte fagprofesjon er det lettere å få en større oversikt over tjenestetilbudet som finnes for barn og unge i kommunen. Informantene opplever det som en berikelse å kunne sitte i felleskap og drøfte en sak, få faglige innspill og høre hverandres ulike perspektiver.

Det fremmer et tverrfaglig samarbeid, (...) både at man utad i barnehagene blir mere kjent med de som møter der, får en kontakt med andre etater og at vi også får, vi som sitter der blir bedre kjent med hverandre. (...) lettere kontakt og mulighet til å samarbeide i saker i etterkant uten at det nødvendigvis er de konkrete saker som er der. Men at vi har en enklere kontaktvei, det tenker jeg alltid er bra.

(...) å komme til en plass å drøfte en sak og få faglig innspill. (...) der man hadde ett samla korps som kunne gi deg faglig innspill på flere områder. Bare det å sitte i ett felleskap der man når hverandre fort, høre hverandres perspektiver, ser med ulike øyer.

Informantene i teamet beskriver også det tverrfaglige samarbeidet som utfordrende, og det stilles krav til det enkelte medlemmet i teamet om respekt for hverandre og respekt for faglig uenighet. Det sies at stemningen og trygghet i teamet ikke bestandig har vært like enkel, men at dette har gått seg til etter hvert. Viktige grep som belyses når dette tas opp er lederstruktur og at teammedlemmene har tillit og respekt for leder og hverandre.

Har vært utfordrende, nå er det lett og interessant. Men det stiller krav til at vi har respekt for hverandre og er oppmerksom på at alle får sagt sitt. (...) de første årene fikk vi det ikke så godt til, men når vi fikk det til ble det refleksjon i teamet, ble veldig rart. Ble oppgitt og vridd, var utmattende og slitsomt, ble selvkritiske. (...) folk tar imot beskjeder greit, kan komme artige kommentarer, strøtanker, replikker og lengre refleksjoner og utredninger. Stemningen og tryggheten har endret seg med tiden til å bli veldig god.

### **5.2.2 Metodikken i en konsultasjon**

Informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet *Hvordan er det å jobbe etter reflekterende team- metoden?*

Informantene i ledelsen beskriver at bakgrunnen for valg av metode var fordi det var reflekterende team- metoden de ansatte i kommunen kjente til og hadde kompetanse på. Metoden beskrives også som en god måte når en skal bruke mange aktører. Teamet byr inn en kompetanse og en refleksjon, det blir opp til rådsøker å bestemme om rådene er riktig å ta med seg videre. Metoden sies å være oversiktlig og grei å bruke.

Videre trekkes respekt frem som en viktig faktor både i forhold til det å lytte med respekt når rådsøker og andre i teamet prater, prate med respekt til rådsøker og andre i teamet, og respekt for uenigheter som kan oppstå. Respekt for barnet, familien og respekt ovenfor rådsøker.

(...) en metodikk (...) for å få frem de ulike valørene i synspunktene og der man i ei åpen gruppe kan dele og terskelen er lav for de innspillene en kommer med (...). Respekt for det enkelte barnet og den enkelte familie, (...).

I hele modellen ligger det respekt (...) til den som er rådsøker og respekt i forhold til den som prater (...) det å sitte i ett tverrfaglig fora, det å lytte både med respekt og det å svare med respekt. (...).

Informantene i teamet som har vært med fra starten beskriver at de var på befaring ved et Barnehus for å få opplæring i «reflekterende team- metoden». Metoden følger en fast struktur og ledes av koordinator/leder for teamet. Rådsøker har på forhånd vært i kontakt med koordinator/leder for teamet og gjort avtale om hva saken gjelder. Det gjøres avtale om hvem som møter fra barnehagen og om det eventuelt er foreldre med. Rådsøker har på forhånd fått nødvendig informasjon om metodikken som skal brukes og hvordan konsultasjonen skal foregå. Koordinator/leder tar kontakt med rådsøker i ettertid av en konsultasjon for å høre hvordan situasjonen er nå.

Informantene beskriver denne metoden som en tydelig ivaretakende metode som skaper rammer med fast møtestruktur. Viktige faktorer som nevnes i flere av intervjuene er støtte og respekt for hverandre og respekt for rådsøker, barnet og den enkelte familie.

Koordinator/leders rolle i teamet belyses som viktig for å holde struktur, sørge for at alle medlemmene i teamet kommer til ordet slik at rådsøker får tilbakemeldinger fra de ulike fagpersonene som er representert i konsultasjonen.

(...) bra at den er så passe strukturert som den er i forhold til tid, når det er så mange som møtes så kan tida fort skli ut (...) og det gjør at de kan ta kontakt med den enkelte etat også senere fordi at de ser hvor fokusområdet til hver enkelt er og det vil jo være forskjellig. (...) en veldig ivaretakende metode (...) Den er så tydelig, skaper rammer for rådsøker. (...) leder skal sørge for at alle har fått ordet sånn at rådsøker vil kunne få tilbakemelding fra hver enkelt etat som er representert.

Fra en av informantene nevnes utfordringer rundt det å sitte i et team, medlemmene har en hang til å være selvkritiske og har et kritisk blikk til eget fag. Teamet har utviklet seg og blitt bedre, de første årene beskrives som lite strukturert og disiplinert, etter hvert har stemningen og tryggheten blitt bedre og teamet jobber nå mere strukturert og viser større respekt ovenfor hverandre.

(...) det stiller krav til at vi har respekt for hverandre og er oppmerksomme på at alle får sagt sitt. (...) Stemningen og tryggheten har endret seg med tiden til å bli veldig god. (...) var nok lite disiplinert i forhold til reflekterende team og hva vi oppfattet som reflekterende team.

En informant beskriver metoden som uvant og lite kjent fra før, men som ramme for en konsultasjon fungerer den fint. Tilbakemeldinger fra rådsøkere beskrives som at de opplever en konsultasjon som nyttig. Metoden belyses som en god metode for å få frem mange forskjellige perspektiver i saken.

(...) en veldig fin metode og en får frem mange perspektiver i saken (...) skulle gjerne kjent den metoden bedre enn jeg gjør. (...) Det er en spennende modell, å tenke på en annen måte, får mere tid til å reflektere litt rundt og ta innspill (...) det er en viktig måte å jobbe på for å få frem flere perspektiver i en sak, det tenker jeg er veldig bra.

### **Oppsummering når ulike profesjoner møtes**

Informantene trekker frem respekt for medlemmene i teamet og respekt for rådsøker som viktig og avgjørende for at det tverrfaglige samarbeidet skal fungere. Det beskrives at koordinator/leders rolle er avgjørende både i forhold til respekt, trygghet og for å holde strukturen i en konsultasjon.

Metodikken beskrives som en ryddig og oversiktlig metode som er enkel å bruke når mange profesjoner skal jobbe sammen. Ikke alle i teamet kjenner metoden like godt og kunne gjerne tenke seg å lære mere om den.

Det beskrives utfordringer rundt det å jobbe tverrfaglig, en blir selvkritisk og får et kritisk blikk til eget fag.

## **5.3 Implementering**

De mest tydelige funnene i analysen slik jeg ser det er i denne kategorien. To undertemaer som kom frem i analysen redegjøres for i punkt. 5.3.1 *Fra ide til etablert praksis* og punkt 5.3.2 *Hvor kjent er tilbudet for målgruppene*.

I undertema *Hvor kjent er tilbudet for målgruppene* har jeg valgt å skissere målgruppene separat, for å belyse informantenes svar om *foreldre, barnehagepersonale, andre faggrupper* hver for seg. Dette vil være relevant å for å få frem informantenes forståelse av prosedyrebeskrivelsene og det vil være med på å tydeliggjøre funnene i større grad.

### 5.3.1 Fra ide til etablert praksis

Informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet *Hva tenker du om implementering av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam?*

Informant fra ledelsen i kommunen beskriver det som sitt område å se til at prosedyrene i kommunen blir implementert, blir forstått, blir akseptert og blir en del av arbeidsrytmen og tenkningen til styrere, rektorer, leder av barnevernstjenesten og PP-tjenesten. Enhetslederne har ansvar for og skal se til at dette tas videre ut i organisasjonene.

Videre beskrives Forebyggende forum som en viktig arena, der alle som har lederansvar innenfor oppvekst i kommunen møtes og drøfter hvordan prosedyrene følges opp.

(...) det vil vise seg om dette er implementert på en god nok måte eller er dette bare et papir som er produsert og ligger i prosedyreverket eller er det levende og en ser kan brukes. (...) jeg synes vi har mye bra, har mye å gå på i forhold til å bruke det vi har av verktøy.

Informantene i teamet beskriver implementering av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam som et eviggående prosjekt, noe som en aldri kan si seg ferdig med. Det belyses at det er enhetslederne i oppvekstsektoren som har ansvar for å bringe dette videre ut i de ulike enhetene slik at det blir kjent for foreldre, personalet i private og kommunale barnehager og for andre fagpersoner. Andre faggrupper vil være helsesykepleiere, ansatte i PP-tjenesten, ansatte på BUP, i barnevernet og eventuelt andre som har tett samarbeid med barn i førskolealder.

Det vi var enige om da, det var at de som var ute i barnehagene, kommune-psykologene, de PMTO-erne (...) skulle bruke prosedyren og bruke den i forhold til rekrutering av saker inn til selve konsultasjonsteamet. (...) det har vært brukt tid i kvalitetsutvalgene der sitter alle barnehagelederne.

(...) jeg tenker implementeringen av prosedyrene er et eviggående prosjekt. (...) selv om en kan tenke at det er enhetsleder sin jobb (...) det er de som skal dra det ut til sin avdeling, (...).

Informantene beskriver egen rolle i arbeidshverdagen og teamets rolle i forhold til implementeringsansvar, informantene belyser manglende kommunikasjonsflyt,

informasjonsflyt og manglende engasjement hos lederne ute i barnehagene, det beskrives som om det sitter en «propp» i systemet.

Det belyses også at det bør stilles strengere krav fra ledelsen i kommunen til enhetslederne ute i barnehagene, stilles krav om at tverrfaglig konsultasjonsteam er ett av de verktøyene barnehagene er forpliktet til å benytte seg av. Informantene beskriver ulike tiltak som kunne vært satt i gang for å gjøre prosedyrene og konsultasjonsteamet kjent for folk. Organiseringen av barnehagene nevnes som utfordrende, store enheter med få enhetsledere, mye sykdom og omrokninger i enhetene, vanskelig å skulle sende noen fra avdelingen for å delta på møter.

(...) akkurat som om vi roper ut om et tilbud, lurer på hvorfor er ikke engasjementet der hos lederne i barnehagene. (...) jeg har lest kommunenes planer for barn og unge  
(...) Det står at alle skal prioritere å jobbe forebyggende, så alle barnehageledere burde hatt dette på sin agenda, akkurat som det er noen som ikke eier verktøyet eller ser verdien.

### **5.3.2 Hvor kjent er tilbudet for målgruppene**

Informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet, *Hvor kjent er prosedyrene og tverrfaglig konsultasjonsteam for målgruppene?*

I denne delen av intervjuene har jeg valgt å dele funnene opp i tre undergrupper, siden det er snakk om flere aktuelle målgrupper, *foreldre, barnehagepersonale og andre faggrupper*. Alle de tre gruppene er sentrale rådsøkere som er nevnt i prosedyrebeskrivelsene for tverrfaglig konsultasjonsteam.

Her vil det være informantene i denne studien sin forståelse av andre grupper og dette vil jeg ta med i min tolkning videre i analysen.

#### **5.3.2.1 Foreldre**

Informantene beskriver foreldrenes kjennskap til prosedyren og tverrfaglig konsultasjonsteam som i liten grad kjent eller helt ukjent. De nevner at det har vært få tilfeller der barnehagene har invitert foreldre med på en konsultasjon, som regel meldes sakene anonymt og en eller to representanter fra barnehagen møter. Det er fra teamets side ønskelig at foreldre er med på en konsultasjon som angår deres barn. Det belyses at i de tilfeller der foreldre har vært med har det blitt gode konsultasjoner, ofte er det foreldrene som «eier» utfordringene selv.

Jeg tror den i liten grad er kjent for foreldrene, for å kanskje si ikke kjent i det hele tatt. Det er vel kanskje de sakene der man har åpenhet med foreldrene, at man drøfter det her og viser til hvordan prosedyren er. Men mange saker er foreldrene nødvendigvis ikke kjent med at de blir drøftet der (...).

Ja foreldrene det tør jeg ikke tenke på engang. (...) vi når ikke ut, hvem er det som når foreldrene det er jo pedagogiske ledere, ofte er det jo muntlig i garderoben

### **5.3.2.2 Barnehagepersonale**

Informanter i ledelsen sier enhetsledere og avdelingsledere ute i barnehagene skal kjenne til prosedyrene som ligger i kommunens Kvalitetshåndbok. Alle lederne i barnehagesektoren deltar på ulike kvalitetsutvalgsmøter og har ansvar for å følge dette opp på egen arbeidsplass.

(...). Det er viktig at alle lederne vet om det og lederne har en forankring i måten de håndterer de utfordringen de står i sin enhet og at de vet at det er en prosedyre som ligger der som de kan bruke som evalueres og som er oppdatert.

Informantene i teamet sies at prosedyrene og teamet er lite kjent eller helt ukjent for mange assistenter og pedagogiske ledere som jobber i barnehagene. Informantene belyser få innmeldte saker, og etter samtale med pedagogiske ledere og assistenter i barnehagen så kjenner ikke de til verken prosedyrene eller har hørt om tverrfaglig konsultasjonsteam.

Jeg tror den dessverre er litt for lite kjent for det første, av og til og i perioder er det få saker som kommer inn, vi har ikke fulgt opp, (...) barnehager melder om at de ikke har hørt om dette. (...) opplever det sånn at en god del pedagoger i barnehagen sier at det er en propp mellom dem og oss eller kommunen som skal distribuere dette, at lederne ikke har distribuert videre. Stadig omrokkeringer av avdelingsledere og pedagogiske ledere, (...) informasjonen går ikke bestandig ut til de som skal ha den.

(...) for barnehage ansatte er det ganske ukjent, for styrere er det kjent, de som har satt seg inn i det og har brukt det har nok en høyere bevissthet om dette (...)  
Jeg tro det er noe med at folk ikke er klar over dette, og de som har brukt tilbudet er veldig fornøyd og bruker tilbudet på nytt igjen.

Informantene belyser at enhetslederne og styrerne har hørt om prosedyrene, men hva en tverrfaglig konsultasjon faktisk innebærer er det ikke sikkert så veldig mange vet noe om. Det nevnes også at prosedyrene ikke er aktivt i bruk ute i enhetene men at de mest sannsynlig ligger i en lederperm ute i barnehagene.

(...) ute i barnehagene har vi et inntrykk av at den ikke er så godt kjent per nå, vi ser at vi får få henvendelser (...) om det på en måte er en av de prosedyrene som ligger i kvalitetshåndboka til kommunen for at de ligger der og ikke for at de er aktiv i hverdagen.

(...) hvor godt det er kjent for de ansatte i barnehagen, det tror jeg også er veldig forskjellig, det kommer an på hvor flink barnehagelederne er til å trekke dette frem og inn i barnehagehverdagen. Noen sier de har prosedyrene fremme og godt synlig men hos andre er det nok noe som ligger i en leder perm og som ikke når ut til alle.

Hvis ledere kanskje ikke helt selv vet hva det er da er det vanskelig å snakke varmt om og fremme det til andre. Sitter her nå og tenker litt på at kanskje alle lederne skulle ha fått opplevd å få konsultert en sak. Er noe med å ufarliggjøre ting, nye ting som kommer. Nå har vi jo vært noen år men allikevel så føler jeg at for mange er det nytt og mange har ikke hørt om oss. Og det undrer man seg jo litt over og da tenker jeg at det er svikt fra leder eller de som mottar disse mailene om å bringe dette videre.

### **5.3.2.3 Andre faggrupper**

Informanten i ledelsen beskriver en forventning om at enhetsledere og faggrupper som helsesykepleiere og BUP bør vite om prosedyren for tverrfaglig konsultasjonsteam. I deres møte med bekymrede foreldre eller barnehagepersonale ligger det en forventning om at ulike faggrupper som jobber opp mot barn og foreldre har oversikt og vet hvem de skal kontakte i det kommunale systemet.

(...) men det er også sånn at helsesøstre, BUP, de fleste bør vite at når det oppstår situasjoner så har vi en plass vi kan drøfte dette. (...) i tillegg til at vi har en prosedyre, så må det jo være en del andre verdielementer knyttet til dette, tillit, respekt med troverdighet, ærlighet og ikke minst kjærighet, (...).

(...) jeg kan ikke huske at det har vært andre fagpersoner. Noen i PPT kunne jo ha meldt inn saker men da er vi tilbake til enhetsledernivå. (...) Ingen andre som kjenner til møtetidspunktene, kanskje burde de logget på intranett (...). Hvor mange tror du som går dere ute og lur på burde jeg melde det her noen plass. Det må jeg jo spørre helsesykepleier og PPT om det er noe dem har fokus på.

Informantene i teamet forteller at det har ikke vært meldt inn saker fra andre faggrupper, dette er heller ikke noe teamet har tenkt på eller diskutert. Andre faggrupper får ikke tilsendt samme informasjon som enhetslederne i barnehagene får. En av informantene sier det kom en henvendelse fra en kollega, men saken ble ikke tatt videre, barnehagen ordnet det selv.



Hvem er de andre faggruppene, de som jobber med barn. Det har vi aldri tenkt på, jeg vet at en kollega lurte på om hun kunne komme og drøfte en sak, men da ble det til at barnehagen tok det opp. (...) kanskje jeg bør snakke med min egen gruppe, vi er ett stort kollegium og vi bruker hverandre. Burde gjøre en innsats alle og enhver.

### **Oppsummering implementering**

En av informantene i ledelsen beskriver det som sitt ansvarsområde å påse at prosedyrene blir implementert, fulgt opp og blir en del av arbeidsrytmen i kommunen. Enhetslederne og FF blir også beskrevet og ansvarliggjort når det gjelder å gjøre prosedyrene og tjenestetilbudet kjent for målgruppene.

Informantene i teamet beskriver at prosedyrene i liten grad er kjent for foreldre, barnehagepersonale og andre faggrupper. Informantene stiller seg undrende til hvorfor ikke prosedyrene og teamet er bedre kjent ute i barnehagene.



## 6 Drøfting

Analysedataene skal speiles mot kommunens styringsdokumenter og det teoretiske rammeverket jeg har valgt i teorikapittelet. Det er informantenes stemmer i denne helheten som utgjør analysegrunnlaget. Med dette mener jeg informantenes forståelse av innholdet i prosedyrebeskrivelsen og om prosedyrene virker etter mål og hensikt som styringsdokument for tverrfaglig konsultasjonsteam.

I dette kapittelet drøftes funnene jeg har identifisert i analyseprosessen opp mot relevant forskning og teori. For å kunne besvare problemstillingen, vil statlige føringer også ligge til grunn for drøftingen.

Drøftingen knyttes opp til valgt problemstilling: *Hvordan forstås prosedyrene av tjenesteyterne i ett tverrfaglig konsultasjonsteam og evner det tverrfaglige team som ressurs, å nå ut til de aktuelle barna?*

For å få frem informantenes forståelse problemstillingen utviklet jeg forskningsspørsmål som omhandlet tematikken i prosedyrebeskrivelsene for tverrfaglig konsultasjonsteam.

Forskningsspørsmålene jeg utviklet er:

- Hva er formålet med tverrfaglig konsultasjonsteam?
- Hva tenker du om prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam
  - o Tenker du at prosedyren fremmer tverrfaglig samarbeid i teamet
- Hvordan er det å jobbe etter reflekterende team metoden?
- Hva tenker du om implementering av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam
  - o Hvor kjent er tverrfaglig konsultasjonsteam for målgruppene?

Basert på studiens hensikt, forskningsspørsmål og problemstilling utspant det seg tre overordnede tema i analysen. Under hvert tema drøftes funnene opp mot teori og tidligere forskning.

- Formell styringsstruktur
- Når ulike profesjoner møtes
- Implementering

## 6.1 Formell styringsstruktur

Funnene i denne kategorien utdypes ved drøfting av temaene som utspant seg i analysen og vil bli redegjort i punkt 6.1.1 *Forebyggende arbeid* og punkt 6.1.2 *Rammeverket*.

### 6.1.1 Forebyggende arbeid

Funnene i analyseprosessen som utspant seg i denne kategorien viser til informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet, *Hva er formålet med tverrfaglig konsultasjonsteam?*

Informantene i ledelsen beskriver at sentrale føringer og et tilsyn om koordinering av tverrfaglige tjenester i kommunen som utgangspunkt for økt fokus på det tverrfaglig forebyggende arbeid.

De sentrale føringer som nevnes av informantene i ledelsen kan se ut til å sammenfalle med Rundskriv Q-16/2013 (2013, s. 1-6), som belyser forebyggende innsats for barn og unge, og som legger føringer for politisk og administrativ ledelse i en kommune. Dette rundskrivet er også nevnt i kommunens Strategisk plan for oppvekst 2016-2021 (2015) og beskrives som utgangspunktet for det forebyggende arbeidet i kommunen.

Tilsynet som informanten i ledelsen belyser i forhold til manglende koordinering av tjenester beskrives som årsakene til økt fokusering på forebyggende arbeid. Dette kan ses opp mot Willumsen (2016, s. 35) beskrivelse av Helsetilsynets rapport om samarbeid i kommunene vedrørende utsatte barn og unge (Helsetilsynet 5/2009), resultatene viser at i bare 11 av kommunene fant man ikke grunn til bemerkninger, noe som kan bety at i de resterende 103 av kommunene var det grunn til bemerkninger i større eller mindre grad. Ifølge Willumsen (2016, s. 35) kan det tenkes at det ikke er tilstrekkelig med relevante rammebetingelser og helse- og velferdspolitiske intensjoner. Sett opp mot kommunens skriftlige dokumenter så ble det tatt grep for å imøtekomme disse kravene. Blant annet ved at det ble etablert ett FF som en tverrfaglig møtearena for sektorovergripende koordinering og utvikling av tjenester til barn og unge i kommunen (Strategisk plan for oppvekst 2016-2021, 2015). Med bakgrunn i kommunens planverk og informantenes beskrivelser av at tilbudet ikke er kjent ute blant folk, kan det tolkes dithen at forskningen som Willumsen viser til fortsatt er gjeldende også for denne kommunen.

Informantene i teamet beskriver at behovet meldte seg også for barn i førskolealderen, og med bakgrunn i gode erfaringer fra tverrfaglige team i skolene ble tverrfaglig konsultasjonsteam opprettet for å bistå alle barnehagene i kommunen i vanskelige saker. Det kan se ut til at administrasjonen og ledelsen i kommunen har tatt innover seg sentrale føringer som i form av Rundskriv Q-16/2013 (2013) som beskriver at for å innfri kravene fra myndighetene om at forebyggende arbeid krever tidlig innsats, helhetlige og langsiktige tanker rundt barn og unges oppvekstmiljø. Det stilles også krav til gode fellesskapsløsninger som fremmer sunne barn og unge som håndterer framtidige utfordringer og risikoer. Dette kan tolkes dithen at politikere og administrasjonen i kommunen har satt det forebyggende arbeidet på agendaen, noe som kan ses i sammenheng med etablering av tverrfaglige team på skolene og etablering av tverrfaglig konsultasjonsteam for barnehagene. Min oppfatning av det informantene belyser er at det er viktig å drive forebyggende arbeid på lavest mulig nivå for å bistå og gi riktig hjelp til rett tid. Dette gjenspeiler seg også i kommunens temaplan, Strategisk plan for oppvekst 2016-2021 (2015).

### **6.1.2 Rammeverket**

Funnene i analyseprosessen som utspant seg i denne kategorien viser til informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet, *Hva tenker du om prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam?*

Informantene i ledelsen beskriver organiseringen av etablerte styringssystemer og kvalitetssystemer som en nødvendighet og en ryddig måte å styre en kommune på. Dette kan speiles mot kommunens dokumentasjonssystem som belyser Kvalitetshåndboka med styrende dokumenter som beskriver sentrale prosesser i organisasjonen (Strategisk plan for oppvekst 2016-2021, 2015). Kommunens systematisering av formelle styringssystemer kan se ut til å samsvare med Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 23) sine beskrivelser i teorien. De sier formelle elementer ofte er skriftlige planer og stillingsinstrukser som i hovedsak består av mål og strategi og formell organisasjonsstruktur, og at de formelle elementene utgjør rammen for virksomheten. På bakgrunn av det jeg nå har fremstilt av teori kan det se ut til å være nettopp disse rammene informantene i ledelsen beskriver som nødvendige for å ha struktur og retning i organisasjonen.

Informantene i teamet beskriver kommunens måte å organisere og strukturere det skriftlige planverket som ryddig og oversiktlig. De formaliserte prosedyrer kan beskrives som

rasjonalistisk logikk eller det Røvik (2013, s. 83-84) beskriver som et optimistisk scenario som bygger på en rasjonalistisk forståelse, der en tenker at ideer og tiltak raskt kan styres på plass i praksisfeltet. Virkemidler for å få dette til legger opp til en stram toppstyring av prosessen, med korte tidsfrister, evalueringer, rapportering og tilsyn for å fange opp hvordan tiltakene fungerer i praksis. Sannsynligheten for å lykkes i denne prosessen vil være stor hvis en holder stramt organisert implementeringsprosess (Røvik, 2013, s. 83-84).

På den ene siden beskriver informantene denne toppstyringen i form av skrevne prosedyrer og organiserte kvalitetssystemer som forutsigbare og som en ryddig måte å styre en kommune på. På en annen side beskriver to av informantene manglende evaluering, rapportering og tilsyn fra toppledelsen i kommunen. En av informantene i ledelsen beskriver at det har vært et kontrollorgan tidligere der det ble stilt spørsmål om kjennskap til kvalitetshåndboka i medarbeiderundersøkelsene til de ansatte, nå er medarbeider-undersøkelsen erstattet med en 10-faktor-undersøkelse og her kommer det ikke frem på samme måte. Slik jeg tolker dette er det ikke noe kontrollorgan som evaluerer og stiller spørsmål om ansatte ute i barnehagene har kjennskap til kvalitetshåndboka. En annen i ledelsen beskriver at det ikke har vært evaluert og stilt spørsmål oppover i systemet i forhold til om tverrfaglig konsultasjonsteam fungerer etter mål og hensikt.

Andre funn i analysen er informantenes beskrivelser i forhold til utfordringer med prosedyrene, det beskrives at koordinator/leder for teamet til stadighet er ute å informerer i kvalitetsutvalg for barnehage om prosedyren. Informantene opplever at prosedyrene ikke blir husket på av de ansatte i barnehagene når de står i en situasjon de kunne ha trengt faglig hjelp. Informantene beskriver også at de er usikre på i hvor stor grad enhetslederne formidler videre prosedyrene til de ansatte i barnehagene.

Fra barnehagenes ståsted kan dette tolkes som det Røvik (2013, s. 84) beskriver som *Det pessimistiske scenarioet*, en tenkning som ofte er forankret blant ansatte på gulvet i virksomheten. Organisasjoner som skoler og barnehager er svært komplekse systemer med ulike verdier, normer, rutiner og prosesser. Når reformideer forsøkes implementert viser det seg at ideene ikke passer inn i forhold til kompleksiteten som preger hverdagen i virksomheten. Kvalitetstiltaket vil kunne bli *frastøtt*, istedenfor å bli implementert så blir det lagt bort (Røvik, 2013, s. 84). I og med at det er informantene i teamet sin stemme som beskriver dette så er det vanskelig å fastslå at det er slik det er.

Sett fra konsultasjonsteamets side så kan dette ses opp mot det Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 18) belyser som ressursavhengighet, teamet beskriver en manglende interesse fra omgivelsene og teamets tilgang til ressurser vil kunne ha avgjørende betydning for tverrfaglig konsultasjonsteam sine muligheter til å «overleve». Ressursene i denne studien vil kunne være foreldre, barnehagepersonell og andre faggrupper. Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 18) beskriver at en organisasjon vil være avhengig av at noen i omgivelsene har nytte av resultatene organisasjonen produserer for å opprettholde virksomheten. Dette kan sammenlignes med tjenestene som konsultasjonsteamet gir til foreldre, barnehagepersonell og andre faggrupper. Dette vil kunne ses i lys av at målgruppene må ønske disse tjenester og se nytteverdien i tjenestetilbudet fra tverrfaglig konsultasjonsteam.

## **6.2 Når ulike profesjoner møtes**

Funnene i denne kategorien utdypes ved drøfting av temaene som utspant seg i analysen og vil bli redegjort i punkt 6.2.1 *Tverrfaglig samarbeid* og punkt 6.2.2 *Metodikken i en konsultasjon*.

### **6.2.1 Tverrfaglig samarbeid**

Funnene i analyseprosessen som utspant seg i denne kategorien viser til informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet, *Tenker du at prosedyren fremmer tverrfaglig samarbeid i teamet?*

Informantene i teamet beskriver flere faktorer som anses som viktig for at det tverrfaglige samarbeidet skal fungere. Noe er nevnt i punkt 6.1.2 som ramme og struktur. Det trekkes også frem *Trygghet* og *respekt* mellom medlemmene i teamet og koordinator/leders rolle i teamet. Dette kan sammenlignes med det Willumsen (2016, s. 43) beskriver som en metafor for å forstå det tverrprofesjonelle samarbeidet, og som her sammenlignes med et symfoniorkester:

I symfoniorkesteret er instrumentene representert med sine egne spesifikke uttrykk, og kan sammenlignes med ulike profesjonsgrupper som bidrar med hver sin kompetanse. Hvert instrument forutsetter å ha sin unike kvalitet, og de ulike instrumentenes bidrag i orkesteret skal integreres. Tilsvarende skal de profesjonelles spesifikke bidrag integreres i en helhetlig tjeneste sammen med brukernes egne bidrag (Willumsen, 2016, s. 43).

Ifølge Willumsen (2016, s. 39) kan tverrprofesjonelle samarbeidet være krevende, når flere profesjoner jobber tett sammen om felles mål. Det krever høy bevissthet om egen kompetanse og profesjon, samt er det viktig å ha forståelse for andre profesjoners kompetanse for å ivareta helheten ovenfor brukerne. Dette kan utdypes videre i overført betydning til samarbeidet i tverrfaglig konsultasjonsteam der enkeltindividets evne til tverrfaglig samarbeid vil ha betydning for den tryggheten og den stemningen teamet greier å skape ovenfor hverandre i teamet og ovenfor rådsøker som tar kontakt med teamet for å få hjelp.

Willumsen (2016, s. 43) beskriver at de enkelte profesjonene innehar ulike typer kompetanse, det betyr kompetanse som en fagperson har og som skiller de ulike fagpersonene fra hverandre. Dette kan sammenfalle med informantenes beskrivelser av at alle i teamet skal kunne gi råd og refleksjoner, og at det er koordinator/leder som skal sørge for at alle har fått ordet slik at rådsøker kan få tilbakemelding fra hver enkelt etat som er representert i teamet.

Willumsen (2016, s. 43) belyser at å anerkjenne hverandres kjernekompetanse (jf. Symfoniorkesteret) vil være viktig for det tverrfaglige samarbeidet. På bakgrunn av det som her er fremstilt av teori, trekker jeg frem noe av det informantene beskriver som kan være utfordrende og som kan ses i sammenheng med denne teorien. Informantene beskriver respekt for hverandre og respekt for faglig uenighet. Det sies at stemningen og trygghet i teamet ikke bestandig har vært like god, men at dette har gått seg til etter hvert. Godt samarbeid er en forutsetning for å skape gode tjenester og videreutvikle tjenestetilbudet, for å lykkes med dette kreves det kunnskap om relasjoner, samspill og strukturer på mange nivåer. Meld. St. nr. 13 (2011-2012) Utdanning for velferd, belyser spesifikke kompetanseområder som vil være viktig for den enkelte profesjonsutøveren i forhold til tverrprofesjonelt samarbeid. Dette vil være blant annet, kunnskap om velferdssystemet og helhetlig forståelse av rammene for tjenesteutøvelsen (Kunnskapsdepartementet, 2012). Denne kunnskapen belyses av informantene i ledelsen og i teamet, en av lederne beskriver at de som sitter i teamet er utnevnt ved navn. Det er for eksempel ikke hvilken som helst kommunepsykolog men man har satt sammen ut ifra kompetansen til folk. Dette kan ses på som ledelsen har tenkt noen tanker og gjort noen vurderinger slik at rådsøkerne skal kunne møte et team som er høyt utdannet og har ulike faglige vinklinger.



## 6.2.2 Metodikken i en konsultasjon

Funnene i analyseprosessen som utspant seg i denne kategorien viser til informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet, *Hvordan er det å jobbe etter reflekterende team metoden?*

Informantene beskriver metoden som en tydelig ivaretagende metode som skaper rammer med fast møtestruktur. Viktige faktorer som nevnes i flere av intervjuene er støtte og respekt for hverandre og respekt for råde søker, barnet og den enkelte familie. Dette kan også gjenspeiles i Meld. St. nr. 13 (2011-2012) Utdanning for velferd, som belyser det enkelte medlemmets kompetanse i å arbeide med personer med sammensatte behov, som i en konsultasjon vil kunne være foreldre, barnehagepersonell og andre faggrupper som søker hjelp for å ivareta barn og unge sine behov (Kunnskapsdepartementet, 2012).

## 6.3 Implementering

De mest tydelige funnene i analysen er i denne kategorien, temaene som utspant seg i analysen og vil bli redegjort i 6.3.1 *Fra ide til etablert praksis* og punkt 6.2.2 *hvor kjent er tilbudet for målgruppene*.

I undertema *hvor kjent er tilbudet for målgruppene* splittes gruppene. Dette fordi det vil være relevant å belyse gruppene separat for å gå i dybden på informantenes forståelse av prosedyrebeskrivelsene. Målgruppene er *foreldre, barnehagepersonale og andre faggrupper*.

### 6.3.1 Fra ide til etablert praksis

Funnene i analyseprosessen som utspant seg ut ifra informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet, *Hva tenker du om implementering av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam?*

Implementere betyr å iverksette eller gjennomføre, i denne studien vil dette kunne bety kommunens arbeid med å iverksette ideen om et tverrfaglig konsultasjonsteam i organisasjonen. Denne ideen kan ses i lys av å imøtekomme nasjonale føringer på det forebyggende arbeidet innrettet mot barn i førskole/barnehagealder i kommunen. NOU 2009: 22 (2009) *Det du gjør, gjør det helt - bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge*, belyser utfordringer rundt samordning av tjenester i kommunal regi og har gjort utredninger i forhold til hvordan tjenestene kan organiseres på en måte som gjør at barn og foreldre

opplever at det er «en dør inn» når de trenger hjelp fra flere tjenester. Dette kan tolkes dithen at kommunen imøtekommer disse kravene både på skolesiden og på barnehagesiden ved å etablere tverrfaglige team og sette temaet på dagsorden i kommunal sammenheng. Samtidig kan det tolkes dithen at det er et gap mellom tjenestene som kommunen tilbyr og hjelpen som når ut til de barna som trenger det. Teamet beskriver få innmeldte saker til tross for at behovet er der.

Informant fra ledelsen i kommunen beskriver det som sitt område å se til at prosedyrene i kommunen blir implementert, blir forstått, blir akseptert og blir en del av arbeidsrytmen og tenkningen til styreere, rektorer, leder av barnevernstjenesten og PP-tjenesten. Røvik et al. (2014) belyser i sin teori, når reformideer implementeres i en organisasjon handler det om å omdanne ideer til praksis, ideene nedfelles i strukturer, rutiner og prosedyrer for organisatorisk endring som fører til ønsket resultat. Som belyst tidligere i drøftingsdelen har kommunen etablert gode rutiner og kvalitetssystemer som sikrer de skrevne prosedyrene, men i hvor stor grad de er blitt fulgt opp og implementert er høyst usikkert. Dette kan ses i sammenheng med det informantene beskriver om egen rolle i arbeidshverdagen og teamets rolle i forhold til implementeringsansvar. Medlemmene i teamet har ulik oppfatning av hvem som har ansvar for å følge opp prosedyrene, dette til tross for at det står i prosedyrene hvem som har dette ansvaret. Informantene belyser manglende kommunikasjonsflyt, informasjonsflyt og manglende engasjement hos lederne i barnehagene, og det beskrives som om det sitter en «propp» i systemet.

Dette kan ses på som det Røvik (2013) beskriver som det artistiske scenarioet, der moderne virksomheter som skole og barnehage opplever motstridende forventninger. *På den ene siden* beskrives kvalitetssikring av tjenester, som for denne studien kan ses på som skole/barnehageeiers ansvar å sørge for barnehagepersonalets prestasjoner på best mulig måte. Det å holde fast på godt innarbeidede rutiner og den pedagogiske praksisen i virksomheten. *På den andre siden* har barnehageeier et særlig ansvar i forhold til krav fra omgivelsen der en viser endringsvilje til modernisering av virksomheten. Et dilemma her vil kunne være mellom hensynet til reform-ro rundt den pedagogiske virksomheten ute i skolene/barnehagene og hensynet til skole/barnehageeier som må vise modernitet og forandringsvilje overfor omgivelsene (Røvik, 2013, s. 85).

Røvik (2013, s. 86) beskriver en måte å løse dilemmaet på, er at barnehageeier tar inn reformideer og samtidig lar vær å trykke på for å få igangsatt tiltakene. På denne måten

tilfredsstillende barnehageeierne kravet fra omgivelsene om handlekraft og forandringsvilje, samtidig får barnehagepersonalet ro på seg til å arbeide etter egen praksis uten hele tiden å måtte endre seg etter nye ideer fra ledelsen. Resultatet blir at ideen forblir bare prat og frikobles fra det pedagogiske arbeidet ute i barnehagene.

Meld. St. nr. 19 (2015-2016) Tid for lek og læring – *Bedre innhold i barnehagen*. Beskriver systemet rundt barnehagen, som en viktig del av apparatet som har ansvar for alle forhold knyttet til barns levetilstand og oppvekst. Barnehagens innhold må ses i lys av dens plass i disse systemene. Omgivelsene har forventninger til arbeidet i barnehagene og omgivelsene inngår i barnehagens støtteapparat. Barnehagene er ikke isolerte enheter uten samhandling med omverdenen. Den enkelte barnehage, både private og kommunale er en del av barnehagesektoren (Kunnskapsdepartementet, 2016). Med bakgrunn i teorigrunnlaget kan dette knyttes opp mot informantenes beskrivelser av slik de tolker situasjonen ute i barnehagene. På den ene siden sier de at det bør stilles strengere krav fra ledelsen i kommunen til enhetslederene ute i barnehagene, stilles krav om at tverrfaglig konsultasjonsteam er ett av de verktøyene barnehagene er forpliktet til å benytte seg av i kommunen. På den andre siden belyser informantene organiseringen av barnehagene som utfordrende, det er store enheter med få enhetsledere, mye sykdom og omrokkeringer i enhetene. Informantene i teamet beskriver også at det fra barnehageenhetenes side er vanskelig å skulle sende noen fra avdelingen for å delta på møter i tverrfaglig konsultasjonsteam når de i utgangspunktet er presset på tid og manglende ressurser. Dette kan tolkes dithen at barnehagene ordner opp i utfordringene selv eller at barna, foreldrene eller personalet ute i barnehagene ikke får den hjelp og bistanden de har mulighet og krav på å få.

Med bakgrunn i tolkninger av informantenes beskrivelser av situasjonen så retter jeg søkelyset på det Røvik et al. (2014, s. 112) beskriver som *Profesjonsdoktrinen*. Det mest grunnleggende i profesjonsdoktrinen vil være at iverksettelsesprosessen drives frem nedenfra i feltet og opp. Den sentrale kraften i implementeringsprosessen bør være den bærende profesjon i sektoren. I dette tilfellet vil det kunne være barnehagelæreren som den mest kyndige i barnehagespørsmål. Dette vil bety at den barnehagefaglige kan faget, kjenner barna og deres foresatte og vet hva som virker og ikke virker i praksisfeltet og vil på denne måte være en pådriver for å iverksette en ide. I dette tilfellet vil det være at personalet i barnehagene ser nytteverdien i å ha et tverrfaglig konsultasjonsteam å drøfte små og store saker vedrørende barns utvikling og oppvekst.

### 6.3.2 Hvor kjent er tilbudet for målgruppene

Funnene i analyseprosessen som utspant seg ut ifra informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet, *Hvor kjent er prosedyrene og tverrfaglig konsultasjonsteam for målgruppene?*

Interessante funn i denne kategorien fremkommer i undergruppene *foreldre, barnehagepersonale og andre faggrupper*. Alle de tre gruppene er sentrale rådsøkere som er nevnt i prosedyrebeskrivelsene for tverrfaglig konsultasjonsteam.

Jacobsen og Thorsvik (2014) belyser i organisasjonsteorien at for å opprettholde virksomheten vil en være avhengig av samarbeid med andre organisasjoner for å skaffe tilgang til ressurser. Dette kan tolkes som at tverrfaglig konsultasjonsteam vil være avhengig av å skaffe tilgang til ressurser fra omgivelsen for å kunne «overleve» som et konsultasjonsteam. Omgivelsene her vil være *foreldre, barnehager og andre faggrupper*.

#### 6.3.2.1 Foreldre

Funnene i analyseprosessen som utspant seg i denne kategorien viser til informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet *Hvor kjent er prosedyrene og tverrfaglig konsultasjonsteam for foreldre?*

Informantene beskriver prosedyrene og tilbudet som ikke kjent for foreldrene, det er kun kjent i de tilfeller der barnehagepersonalet informerer foreldre eller at foreldre blir invitert med på en konsultasjon.

På den ene siden kan man si at foreldrenes mulighet til å få drøftet en sak vedrørende sitt barns psykososiale og atferdsmessige utfordringer i konsultasjonsteamet blir veldig begrenset når foreldrene ikke har kjennskap til prosedyrene eller vet hva et tverrfaglig konsultasjonsteam er for noe. På den andre siden beskriver informant i ledelsen at det er helt åpenbart at de som har lederansvar i barnehagen skal vite om og videreformidle der det er relevant og nødvendig å bruke konsultasjonsteamet.

Informantene belyser at prosedyrene fungerer som styringsdokument for konsultasjonsteamet men tilbudet finner ikke veien fram til de tiltenkte brukerne. Dette kan speiles mot beskrivelser som belyses i NOU 2009: 22 (2009), utfordringer rundt samordning av tjenester i

kommunal regi samtidig som det viser til utredninger i forhold til hvordan tjenestene kan organiseres på en måte som gjør at barn og foreldre opplever at det er «en dør inn» når de trenger hjelp fra flere tjenester. Slik situasjonen beskrives kan det tolkes dithen at det per nå ikke er «en dør inn» til tjenestene.

### **6.3.2.2 Barnehagepersonale**

Funnene i analyseprosessen som utspant seg i denne kategorien viser til informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet *Hvor kjent er prosedyrene og tverrfaglig konsultasjons - team for barnehagepersonale?*

Informantene i ledelsen beskriver at alle enhetsledere og avdelingsledere ute i barnehagene skal kjenne til prosedyrene som ligger i kommunens Kvalitetshåndbok. Alle lederne i barnehagesektoren deltar på ulike kvalitetsutvalgsmøter og har ansvar for å følge dette opp på egen arbeidsplass. Beskrivelsene her kan speile opp mot Røvik (2013, s. 90) sin beskrivelse av translasjonskompetanse som referer til dokumenterte observasjoner som avspeiler at ledelsen synes å ha en oppfatning om at formelt vedtatte ideer som skal innføres, er ensbetydende med at de blir implementert og materialisert ute i praksisfeltet. Denne teorien stemmer godt med medlemmene i konsultasjonsteamets observasjoner. Det kan se ut til at man ikke er bevisst at reformideer vanligvis må oversettes til konkrete, lokale variasjoner for å bli tatt i bruk. Informantene i teamet beskriver at prosedyrene og teamet er lite kjent eller helt ukjent for mange assistenter og pedagogiske ledere i barnehagene.

Informantene belyser at enhetslederne og styrerne har hørt om prosedyrene, men hva en tverrfaglig konsultasjon faktisk innebærer er det ikke sikkert så veldig mange vet noe om. Det nevnes også at prosedyrene ikke er aktivt i bruk ute i enhetene men at de mest sannsynlig ligger i en lederperm ute i barnehagene. Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 23) beskriver at for å forstå menneskers atferd i organisasjoner er det viktig å se på hvilken kontekst organisasjoner er og hvordan atferden påvirkes av konteksten. Her kan man skille mellom formelle og uformelle elementer. De formelle elementene utgjør rammen for virksomheten. Her vil det være rammene som er beskrevet tidligere i denne drøftingen som beskrives som viktig for å ha struktur og retning i en konsultasjon, med bakgrunn i informantenes beskrivelser kan det være nærliggende å tenke at de uformelle elementene spiller en rolle og er med på å påvirke atferd i virksomheten, elementer som Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 23) belyser vil kunne være organisasjonskultur og maktforhold. Mine tolkninger ut ifra det informantene i teamet

har belyst trenger ikke å stemme med de faktiske forholdene ute i barnehagene, men barnehagekulturen er sterk og barnehagene har sterk tradisjon på å løse oppgaver der de er, og det er ikke sikkert enhetslederne reflekterer over at det eksisterer et tverrfaglig konsultasjonsteam som akkurat noe de skal benytte seg av.

### **6.3.2.3 Andre faggrupper**

Funnene i analyseprosessen som utspant seg i denne kategorien viser til informantenes besvarelse av forskningsspørsmålet *Hvor kjent er prosedyrene og tverrfaglig konsultasjonsteam for andre faggrupper?*

Informanten i ledelsen beskriver en forventning om at enhetsledere og faggrupper som helsesykepleiere og BUP bør vite om prosedyren for tverrfaglig konsultasjonsteam. I deres møte med bekymrede foreldre eller barnehagepersonale ligger det en forventning om at ulike faggrupper som jobber opp mot barn og foreldre har oversikt og vet hvem de skal kontakte i det kommunale systemet. Røvik (2013, s. 90) sin beskrivelse av translasjonskompetanse som referer til dokumenterte observasjoner som avspeiler at ledelsen synes å ha en oppfatning om at formelt vedtatte ideer som skal innføres, er ensbetydende med at de blir implementert og materialisert ute i praksisfeltet er like gjeldende her. Ledelsen i kommunen har en forventning om at ulike faggrupper kjenner til prosedyrene og tverrfaglig konsultasjonsteam men slik jeg tolker informantene i teamet så har det aldri vært meldt inn saker fra andre faggrupper, dette er heller ikke noe teamet har tenkt på eller har diskutert. En av informant i ledelsen sier andre faggrupper ikke får tilsendt den samme informasjon som enhetslederne i barnehagene får. En av informantene sier det kom en henvendelse fra en kollega, men saken ble ikke tatt videre, barnehagen ordnet det selv. Dette kan tolkes dithen at teamet ikke er bevisst sitt ansvar i forhold til å informere og rekruttere fra eget praksisfelt.

## **6.4 Oppsummering**

Avslutningsvis oppsummeres denne studien med å trekke sammen trådene for å se om studiens problemstilling blir besvart.

*Hvordan forstås prosedyrene av tjenesteyterne i ett tverrfaglig konsultasjonsteam og evner det tverrfaglige team som ressurs, å nå ut til de aktuelle barna?*

Innledningsvis ble fenomenet operasjonalisert gjennom fire forskningsspørsmål som omhandlet tematikken i prosedyrebeskrivelsen. Informanten har gitt fyldige og ærlige beskrivelser i sine tolkninger av forskningsspørsmålene, og min oppfatning av både medlemmene i teamet og ledelsen er at det er et stort engasjement rundt tverrfaglig forebyggende arbeid mot barn og unge i kommunen.

### **Funn som viser hva som fungerer**

Tydelige formelle rammer som sikrer kvalitet i jobben tjenesteyterne er satt til å gjøre, kommunen har utviklet kvalitetssystemer som er egnet for kommunens struktur. Tverrfaglig konsultasjonsteam er forankret i administrasjon og ledelse i kommunen, og det har vært jobbet frem tydelige styringsdokumenter som er organisert i en kvalitetshåndbok.

Det tverrfaglige samarbeidet i teamet og metodikken i en konsultasjon fungerer etter mål og hensikt. Det er engasjerte fagfolk i teamet som brenner for denne arbeidsoppgaven de er satt til å gjøre. Til tross for få saker å jobbe med så har medlemmene i teamet en bredere kontaktflate og det er lettere å ta kontakt med andre etater i enkeltsaker utenom en konsultasjon.

### **Funn som viser hva som ikke har fungert**

Oppfølging og evaluering av tiltak som settes i verk vil være avgjørende i hvor stor grad en lykkes i å implementere ideer og planer som blir initiert fra sentralt, regionalt og lokalt hold. Studien viser manglende evaluering og rapportering av resultater for tverrfaglig konsultasjonsteam.

Implementeringen av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam ser ut til å ikke ha lyktes i stor grad. Prosedyrene og konsultasjonsteam er lite kjent for målgruppen som er foreldre, assistenter og pedagogisk ledere i barnehagene og andre faggrupper.

Teamet som ressurs når ut til barna i de tilfeller de får inn saker, slik det ser ut per dags dato har teamet alt for få saker i forhold til kapasitet. Med de utfordringene som informantene beskriver om å ikke nå ut til barnehagefeltet så vil dette bety at teamet som ressurs ikke når ut til de aktuelle barna i kommunen.

## **Konklusjon**

God ledelse og tydelige styringssystemer er viktig for at alle ledd i organisasjonen skal fungere. Små grep vil kunne gi stor utvikling for kommunen, og mange muligheter for bedring for de aktuelle barna og familiene som trenger denne hjelpen.

Denne forskningsstudien kan være viktig og vil kunne bidra med ny innsikt om tverrfaglig forebyggende arbeid innrettet mot barn og unge i en kommune. Resultatet av studien vil kunne være overførbart til andre tverrfaglige team innrettet mot barnehage og skole i studiens og andre kommuner.

## **6.5 Veien videre – ny forskning**

Denne forskningen vil kunne bringes inn til tverrfaglige konsultasjonsteam, ledelse og administrasjon i kommuner som har etablert eller tenker å etablere tverrfaglige team innrettet mot barn og unge.

Jeg håper ved en annen anledning det vil være muligheter til å gjøre en ny studie der en kan forske på flere sider ved det samme fenomenet, da det fortsatt står ubesvarte spørsmål som kunne svært interessant å få svar på.



## Referanseliste

- Andersen, T. (2005). *Reflekterende prosesser* (3. utg.). Danmark: Dansk psykologisk forlag.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Helsetilsynet 5/2009. *Utsatte barn og unge – behov for bedre samarbeid*. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet. Hentet fra <https://www.helsetilsynet.no/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2012). *Utdanning for velferd. Samspill i praksis*, (Meld.St. nr .13 (2011-2012)). Oslo. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>
- Kunnskapsdepartementet. (2016). *Tid for lek og læring* (Meld. St. nr. 19 (2015-2016)). Oslo. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. Interview[s] learning the craft of qualitative research interviewing). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvalitetshåndboken. Hentet fra <http://harstad.kommune.no/>
- Lov om barneverntjenester. (2005). *Barnevernloven*, (LOV-1992-07-17-100). Hentet fra <https://lovdata.no/>
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforl.
- NOU 2009: 22. (2009). *Det du gjør, gjør det helt — Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge*. Oslo. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>
- Rundskriv Q-16/2013. (2013). *Forebyggende innsats for barn og unge*. Oslo: Departementene. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>
- Røvik, K. A. (2013). Den besværlige implementeringen: Når reformideer skal løftes inn i klasserommet. I P. Arbo, T. Bull, Å. Danielsen & G. Grepperud (Red.), *Utdanningssamfunnet og livslang læring : festskrift til Gunnar Grepperud*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Røvik, K. A., Eilertsen, T. V. & Furu, E. M. (2014). *Reformideer i norsk skole : spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Strategisk plan for oppvekst 2016-2021. (2015). . Hentet fra <http://harstad.kommune.no/>

- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Willumsen, E. (2016). Tverrprofesjonelt samarbeid i utdanning og praksis i helse- og velferdssektoren. I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid, et samfunnsoppdrag* (s. 33-49). Oslo: Universitetsforlaget.
- Willumsen, E. & Ødegård, A. (2016). *Tverrprofesjonelt samarbeid : et samfunnsoppdrag* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

## Innholdsfortegnelse vedlegg

Vedlegg 1: Fremdriftsplan 2018/2019 .....	I
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	II
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	III
Vedlegg 4: Samtykke .....	IV
Vedlegg 5: Godkjenning NSD .....	VIII

## Vedlegg 1: Fremdriftsplan 2018/2019

<b>Aktiviteter</b>	<b>Sept</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Des</b>	<b>Jan</b>	<b>Feb</b>	<b>Mars</b>	<b>April</b>	<b>Mai</b>
Prosjektbeskrivelse	X	X							
Problemstilling klar			X						
Intervju guid klar				X	X				
Søknad NSD					X				
Litteratursøk			X	X	X	X	X	X	
Kontakte informantene			X		X	X			
Datainnsamling/intervju					X	X	X		
Transkribering						X	X		
Analyse							X	X	
Skrivespurt							X	X	X
Innlevering									X

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Intervjuguide til teamet

#### Bakgrunnsinformasjon:

- Hvilken sektor jobber du i?
- Hvilke(n) stilling(er) har du?
- Erfaring/fartstid i stillingen?
- Hvilken utdanning har du?

#### Fokusområdet:

##### 1. Formålet

Hva tenker du om *formålet* med etablering av tverrfaglig konsultasjonsteam

*Tenker du at* etablering av tverrfaglig konsultasjonsteam fremmer *tverrfaglig samarbeid* mellom de ulike etatene

*Kan du si litt* om på hvilken måte.

##### 2. Prosedyrene

Hva tenker du om *prosedyrene* for tverrfaglig konsultasjonsteam

*Tenker du at prosedyren* fremmer *tverrfaglig samarbeid* i teamet

*Kan du si litt* om på hvilken måte.

##### 3. «reflekterende teammetoden»

*Fortell om* det å arbeide etter «*reflekterende teammetoden*»

*Tenker du at dette er* en metode som fremmer *tverrfaglig samarbeid* i teamet

*Kan du si litt* om på hvilken måte.

##### 4. Implementering

Hva tenker du om *implementeringen* av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam

*Hvor godt kjent tenker du prosedyrene er for* foresatte, barnehage personell, og andre fagpersoner

*Kan du si litt* om på hvilken måte.

##### 5. Andre ting i forhold til prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam

*Er det andre ting du* ønsker å belyse som ikke er kommet frem tidligere i samtalen.

*Tenker du* at dette er ...

*Kan du si litt* om på hvilken måte.

Takk for at du stilte til intervju.

# Vedlegg 3: Intervjuguide

## Intervjuguide til ledere

### Bakgrunnsinformasjon:

- Hvilken sektor jobber du i?
- Hvilke(n) stilling(er) har du?
- Erfaring/fartstid i stillingen?
- Hvilken utdanning har du?

### Fokusområdet:

#### 1. Sentrale føringer

*Hvilke* sentrale føringer og lokale føringer ligger til grunn for etablering av tverrfaglig konsultasjonsteam i kommunen

#### 2. Formålet

Hva tenker du om *formålet* med etablering av tverrfaglig konsultasjonsteam

*Tenker du at* etablering av tverrfaglig konsultasjonsteam fremmer *tverrfaglig samarbeid* mellom de ulike etatene

*Kan du si litt* om på hvilken måte.

#### 3. Prosedyrene

Hva tenker du om *prosedyrene* for tverrfaglig konsultasjonsteam

*Tenker du at prosedyren* fremmer *tverrfaglig samarbeid* i teamet

*Kan du si litt* om på hvilken måte.

#### 4. «reflekterende teammetoden»

*Fortell om* det å arbeide etter «*reflekterende teammetoden*»

*Tenker du at dette er* en metode som fremmer *tverrfaglig samarbeid* i teamet

*Kan du si litt* om på hvilken måte.

#### 5. Implementering

*Hva tenker* du om *implementeringen* av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam

*Hvor godt kjent tenker du prosedyrene er for* foresatte, barnehage personell, og andre fagpersoner

*Kan du si litt* om på hvilken måte.

#### 6. Andre ting i forhold til prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam

*Er det andre ting du* ønsker å belyse som ikke er kommet frem tidligere i samtalen.

*Tenker du* at dette er ...

*Kan du si litt* om på hvilken måte.

Takk for at du stilte til intervju.

## **Vedlegg 4: Samtykke for deltakelse i forskningsprosjektet**

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Tverrfaglig samarbeid i tverrfaglig konsultasjonsteam”.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse:  
*Hvordan prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam forstås og om de bidrar til tverrfaglig samarbeid i praksis hos den enkelte profesjon som er medlem av teamet.*

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Hvordan prosedyrene forstås og om de bidrar til tverrfaglig samarbeid i praksis hos den enkelte profesjon som er medlem av tverrfaglig konsultasjonsteam.

***Problemstilling:** Hvordan forstås prosedyrene av tjenesteyterne i ett tverrfaglig konsultasjonsteam og evner det tverrfaglige team som ressurs, å nå ut til de aktuelle barna?*

### ***Forskningsspørsmål:***

- Hva er formålet med tverrfaglig konsultasjonsteam?
- Hva tenker du om prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam
  - o Tenker du at prosedyren fremmer tverrfaglig samarbeid i teamet
- Hvordan er det å jobbe etter reflekterende team metoden?
- Hva tenker du om implementering av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam
  - o Hvor kjent er tverrfaglig konsultasjonsteam for målgruppene?

***Hypotesen:** Oppgaven er å finne ut om prosedyrene som styringsdokument fungerer etter hensikt og mål.*

***Belysning gjennom datainnsamling:** Jeg har valgt å bruke kvalitativt forskningsintervju, "det åpne individuelle intervju" som metode for å få frem menneskelige prosesser i naturlige settinger.*

*Dette er en del av min masteroppgave i utdanningsledelse på UIT 2018/2019.*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*UIT - Institutt for lærerutdanning og pedagogikk er ansvarlig for prosjektet.*

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

*Du er en del av tverrfaglig konsultasjonsteam eller sitter i ledelsen i kommunen og det er derfor relevant at du er valgt ut til å delta i denne undersøkelsen.*

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på intervju hvor jeg bruker metoden «det åpne individuelle intervju». Det vil ta deg ca. 60 minutter. Jeg bruker en intervjuguide som inneholder spørsmål om din forståelse av prosedyrene for tverrfaglig konsultasjonsteam. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet og dine svar blir transkribert og anonymisert.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det vil kun være jeg som har tilgang til personopplysninger, da jeg intervjuer og transkriberer tekst og opptakene selv.*
- *Tiltak jeg gjør for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene: «Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data», lagret datamateriale lagres på kryptert pc innelåst på sikker plass.*

*Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon da all informasjon vil bli anonymisert.*

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**



Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai.2019. Innsamlet datamateriell vil etter endt prosjektslutt slettes/makuleres.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg.
- å få rettet personopplysninger om deg.
- få slettet personopplysninger om deg.
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet),
- og å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *UIT* - Institutt for lærerutdanning og pedagogikk har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- *UIT* - Institutt for lærerutdanning og pedagogikk ved Morten Brattvoll, [morten.brattvoll@uit.no](mailto:morten.brattvoll@uit.no), tlf: 77646481
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Mariann Elise Førli Karlsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Familiens hus som tverrfaglig samhandlingsmodell*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i kvalitativt forskningsintervju, «*det åpne individuelle intervju*»  
Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.

*15.mai.2019*

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vedlegg 5: Godkjenning NSD

2.5.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



## NSD sin vurdering

### Prosjekttittel

Familiens hus som tverrfaglig samhandlingsmodell

### Referansenummer

943275

### Registrert

19.01.2019 av Mariann Elise F. Karlsen - mka040@post.uit.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges arktiske universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for lærerutdanning og pedagogikk

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Morten Brattvoll, morten.brattvoll@uit.no, tlf: 77646481

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Mariann Elise Førli Karlsen, marianneforli@hotmail.com, tlf: 91133117

### Prosjektperiode

20.02.2019 - 01.06.2019

### Status

24.01.2019 - Vurdert

### Vurdering (1)

#### 24.01.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 24.01.2019. Behandlingen kan starte.

#### MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5c42f468-d6c1-4dac-ad39-026bef04b5bb>

1/2

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2019.

**LOVLIG GRUNNLAG**

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

**PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)