

Fra stykkevis og delt kunnskap til helhetlig og eid kunnskap

Tjenesteutvikling og tiltaksmetoder
i Barne- og familietjenesten Østbyen tiltak

Av
Mari-Ann Korssjøen

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København/
Danmarks Pædagogiske Universitet for graden
Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2007



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Danmarks
Pædagogiske Universitet
The Danish Learning Lab Denmark
University of Education

Fullmaktserklæring.

Master i Kunnskapsledelse

FULLMAKTSERKLÆRING – MASTERA VHANDLING

Sett ett kryss:

- Jeg ønsker at min avhandling skal være allment tilgjengelig X
- Min avhandling må bare lånes ut etter samtykke i hvert enkelt tilfelle
- Min avhandling inneholder taushetsbelagte opplysninger og er derfor ikke tilgjengelig for andre

Mari-Ann Korssjøen

Forord

Denne oppgaven er en del av studiet Master of Knowledge Management. Studiet er et samarbeid mellom Høgskolen i Nord-Trøndelag og Handelshøjskolen i København, hvor sistnevnte er ansvarlig for selve oppgaven.

Oppgaven bygger på samtaler med ansatte i Barne- og familietjenesten Østbyen tiltak (BFTØT), hvor de har vært involvert i aksjonsperioden fra mars til november 2006. I BFTØT er det mye som fungerer veldig bra. Det er en positiv og god stemning i gruppen medarbeidere som fortjener all ros for sitt engasjement, sin kreativitet og evne til å bidra med gode forslag og løsninger. Ansatte viser gode endrings- og handlingskompetanser, og det er artig å være leder sammen med flotte medarbeidere. Oppgaven tar for seg utfordringer og muligheter ved tjenesten, og setter fokus på områder som trenger forbedring. Mye av det positive engasjementet hos ansatte ”drukner” i utfordringene og jeg ønsker at leseren har med seg bevisstheten om ansatte som viser positive holdninger og yter maksimalt. De fortjener all ros og takk for innsatsen, uten dem ville oppgaven vært umulig, hvor ansattes kunnskap er benyttet til mine funn.

Øyvind Kvello har bistått faglig i en lang prosess, bidratt til å heve kunnskapsnivået i tjenesten, og dermed fått fart på refleksjonene og diskusjonene som er nødvendige indikatorer for endring. Samarbeidet med han har vært inspirerende, spennende og utfordrende og han fortjener en særdeles takk.

Jeg ønsker også å takke veileder Kjell Åge Gotvassli for konstruktive tilbakemeldinger i skrivefasen. Han har gitt næring til prosessen ved å stille relevante spørsmål som bidrag til egne refleksjoner, undring og etter hvert skriving.

Til slutt vil jeg takke Trondheim kommune v/kommunaldirektør Jorid Midlyng, som har bidratt til at studiet kunne gjennomføres ved å legge forholdene til rette.

Mari-Ann Korssjøen

Trondheim, august 2007

Sammendrag

Oppgavens tittel: Fra stykkevis og delt kunnskap til helhetlig og eid kunnskap, betegner at for å forstå helheten, så må en se hvordan deler utgjør et hele. I en kompleks, kunnskapsintensiv og lærende organisasjon skal den enkelte ansatt produsere tjenester på et høyt faglig nivå, men må ha forståelse for hvordan sin tjeneste er knyttet til de andre leddene i organisasjonen slik at de til sammen utgjør en helhet. Hver av delene må studeres og kvalitetsikres for seg, for å sikre et godt og helhetlig tjenestetilbud. Enkelte fenomener lar seg ikke studere ved tradisjonelle metoder, det er vekselspill mellom teori og praksis, noe som forsvarer aksjonsforskning (AF) som tilnærming. Organisasjoner i seg selv eier ikke kunnskap, det er menneskene i organisasjonen som forvalter kunnskapen.

Ved bruk av AF studeres hvordan kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i Barne- og familietjenesten (BFTØT) bidrar til en bedre praksis. Oppgaven beskriver hvordan kunnskapsdeling og -utvikling bidrar til forbedring av praksis. Endringene som er påvist er delt i kategorier henholdsvis tre strukturelle og fire prosessuelle med ”fra-til”:

- Fra informasjonsflyt til lagring og deling på enhetens intranett
- Fra tradisjonelle metoder til evidensbaserte metoder
- Fra flere journalsystem til en felles journal på universelt nivå
- Fra individ praksis til kollektiv praksis
- Fra universelt til selektert nivå
- Fra ”vente-å-se” holdning til handling
- Fra profesjonsvern til brukerperspektiv

Endringene som påvises fordrer en annen type ledelse enn tradisjonell ledelse. Mål for tjenesten er å være fremtidsrettet og konstruktiv i samhandling med brukere av tjenesten. Ledelse er å motivere, delta, legge til rette og krever involvering. Relasjon mellom ansatte er bygd på tillit. Summen av alle relasjoner i tjenesten har et stort potensial hvor en hele tiden jobber med og er bevisst at det er i praksis vi lærer.

For at BFTØT skal bidra til en sammenhengende og helhetlig tjeneste for barn og unge i Østbyen kreves at ansatte innenfor de ulike delene av hjelpeapparatet er kompetente, modige og åpne.

Innhold

Forord	II
Sammendrag	III
1 Et oversiktsbilde av Barne- og familietjenesten	1
2 Bakgrunn for problemstilling	3
3 Karakteristiske trekk ved hjelpeapparatet for barn og unge	7
3.1 En mangfoldig og kompleks tjeneste	7
3.2 Uklare terskler mellom universelle, selekterte og indikerte tiltak til innbyggerne	9
3.3 Uoversiktlig dokumentasjon.....	11
3.4 Uklare prioriteringer.....	11
3.5 Ikke godt nok risikoblikk	12
3.6 Utilstrekkelig tiltaksapparat	13
3.7 Svikt i koordinering av tjenestene	14
3.8 Kunnskap og teknologi i forhold til spredning av ansatte.....	14
3.9 Utviklingstrekk i BFTØT	15
4 Teoretiske bidrag som belyser problemstillingene	18
4.1 Helhet og grenser	18
4.2 Organisasjonsutvikling og konsekvenser for ledelse av kunnskapsintensive virksomheter	18
4.3 Kunnskapsutvikling og kjennetegn ved en kunnskapsintensiv virksomhet	19
4.4 Kompleksitetsteorier	23
4.5 Ulike typer læring og faglig kunnskap	24
4.6 Tidsklemma	26
4.7 Tverrfaglig samarbeid	26
4.8 Kultur og verdier	27
4.9 Fra teori til praksis.....	27
5 Forskningsmetode - Aksjonsforskning som tilnærming	29
5.1 Studiens formål	30
5.2 Teoretiske perspektiver og modeller	32
5.3 Ressurser, arbeidsbetingelser og avgrensninger.....	36
5.4 Etikk	37
5.5 Aksjonsperioden i BFTØT	39

5.6 Dokumentarisk materiale i form av samtaler, deltagende observasjon, refleksjon og video.....	44
5.7 Kategorisering av data.....	44
5.8 Overførbarhet, troverdighet og bekreftbarhet	46
6 Aksjonsforskningsprosessen – hva skjedde? En analyse av det empiriske materialet. 47	
6.1 Strukturelle kategorier.....	48
6.2 Fra informasjonsflyt til lagring og deling på enhetens intranett	48
6.3 Fra tradisjonelle metoder til evidensbaserte metoder.....	54
6.4 Fra flere journalsystem til en felles journal på universelt nivå	63
6.5 Prosessuelle kategorier	68
6.6 Fra individpreget praksis til kollektiv praksis	69
6.7 Fra universelt til selektert og indikert nivå.....	76
6.8 Fra ”vente-å-se” holdning til handling	82
6.9 Fra profesjonsvern til brukerperspektiv	87
6.10 Oppsummering av strukturelle og prosessuelle kategorier	93
7 Oppsummerende drøftinger og veien videre	94
Litteraturliste.....	102
Liste over tabeller.....	108
Liste over figurer	108
Liste over vedlegg	108

1 Et oversiktsbilde av Barne- og familietjenesten

Denne oppgaven handler om tjenesteutvikling og tiltaksmetoder ved Barne- og familietjenesten Østbyen tiltak (BFTØT) i Trondheim kommune, hvor fokus er kunnskapsutvikling gjennom aksjonsforskning (AF) som tilnærming. Hvilke konsekvenser endringene får for ledelse av kunnskapsintensive virksomheter inkluderes i drøftingene.

Erkjennelsen om at manglende koordinering av tiltak og samarbeid ikke møter familiens behov for hjelpetiltak, krever at noe må gjøres. Killén (2004) beskriver det som manglende sammenheng mellom familiens hjelpebehov, de beslutninger som tas og det behandlingsarbeidet som utføres. Erkjennelsesprosessen har akselerert i løpet av de siste årene, den har nådd politikerne og de sentrale myndigheter. Det investeres i kompetanseoppbygging og metodeutvikling, og det kreves nært samarbeid med fagfolkene for å lykkes med tjenesteutviklingen til barn og unge. Statlige føringer gjennom kvalitetsreformen (<http://www.ogbedreskaldetbli.no>) innehar en ideologi i forhold til offentlige tjenester omkring samarbeid, som har ført til sammenslåing av ulike virksomheter. Hensikten er at gjennom samlokalisering og samorganisering oppnås bedre utnyttelse av hverandres kompetanser og dermed mer effektive og bedre tjenester.

Som et resultat av denne tenkningen oppstod Barne- og familietjenesten (BFT) i 2004 i Trondheim kommune:

(<http://www.trondheim.kommune.no/content.ap?thisId=1116507324&language=0>).

Fra å være hjelpetjenester i seks bydeler og helsestasjoner i tre (ganger to bydeler) til sammenslåing av BFT i fire bydeler. I hver bydel er tjenesten delt i en forvaltnings- og en tiltaksenhet. Forvaltningsenheten har koordineringsansvar for barn og unge med langvarig og sammensatt problematikk, og de bestiller tjenester til BFTØT som er en utførerenhet. I tillegg gir seks byomfattende enheter tjenester til barn og unge med særskilte behov. Ved omorganiseringen ble ”bestiller-utfører”-modellen (BUM) innført. Det forutsetter at ansatte må ha kunnskap om hverandre for å få modellen til å fungere i praksis. BUM ble innført ut fra internasjonal kritikk rettet mot organiseringen av hjelpeapparatet i vestlig verden, hvor saksbehandler gjerne utredet familiens behov, fattet vedtak om tiltak, gjennomførte tiltakene og evaluerte dem. Det ble for mye makt samlet hos én person og lav grad av kvalitetssikring. Ved BUM vil den som utreder behov og bestiller tiltak ikke utføre tiltakene, noen ganger heller ikke evaluere resultatet av tiltakene.

Tiltaksenheten BFTØT omfatter helsestasjons-, skolehelse- og pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT), samt forebyggende barnevern. Tjenesten gir hjelp til barn og unge, foreldrestøtte, helseundersøkelser og rådgivning til gravide, sped- og småbarn og ungdom samt hjelp til barnehager og skoler for å legge til rette for læring og utvikling hos barn og unge med særlige behov. Tiltaksenheten er et lavterskeltilbud og skal oppleves ubyråkratisk for brukerne, det vil si at fagfolk kobles lett på saker uten formelle henvisninger. Tilbudet er tilgjengelig ved direkte henvendelse til enheten via helsestasjon, skolehelsetjeneste eller via skoler og barnehager. Profesjonene i BFTØT er jordmødre, helsesøstre, pedagogisk-psykologisk-rådgivere, logopeder, spesialpedagoger, barnevernskonsulenter, hjemkonsulent, omsorgsarbeider, psykologer, leger, sosionomer, fysio- og ergoterapeuter. Virksomheten i bydelen yter tjenestene fra tre helsestasjoner og to baser i tillegg til hjem, barnehage og skole. Tjenestene som produseres er hjemlet i lov om kommunehelsetjeneste, opplæringslov og lov om barnevern.

Før omorganiseringen var jeg leder for helsestasjons- og skolehelsetjeneste i to bydeler og ble enhetsleder for BFTØT i 2004. Mandatet som er gitt er nedfelt i prosjektrapport 1 og 2 (2004), og et beslutningsdokument (2005). Rammevilkår for oppgaven er formalisert gjennom lederavtale, budsjett, politiske vedtak, kommunale - og statlige føringer. Stillingen er direkte underlagt kommunaldirektøren for oppvekst og utdanning, og rapporterer til denne. I begynnelsen var signalet fra kommunaldirektøren at det var viktigere å få løst oppgavene enn å få modellen til å sitte. På sikt må modellen på plass og i 2006 strammes kravene til å lykkes med oppgavene, holde budsjett og redusere sykefravær. Kvalitetsprogram: (<http://www.trondheim.kommune.no/content.ap?thisId=1117615129>) viser tydelige forventninger og krav til hva som skal være på plass i løpet av 2008, og det er nedfelt følgende suksesskriterier som BFT skal måles på etter fire år:

- Foreldre, barnehager og skoler opplever BFT som en kompetent støttespiller
- BFT fyller rollen som koordinator, og brukere med behov for sammensatte tjenester ivaretas gjennom tverrfaglig innsats basert på høy egenfaglig kompetanse
- Særlige vansker hos barn oppdages tidlig, helst innen to år, og barnets nærpersoner gis nødvendig hjelp til å fremme barnets utvikling
- Innsats fra BFT er målrettet og fører til bedring av barnets, ungdommens situasjon
- BFT har nødvendig utfyllende kompetanse mellom skoler/barnehager og kompetansesentrene/St. Olavs hospital
- Tiltakskjeden, for barn og unge som får deler av, eller det meste av sin daglige omsorg utenfor foreldrehjemmet, er fleksibel og i stand til å ivareta den enkeltes behov

2 Bakgrunn for problemstilling

BFTØT er en kunnskapsintensiv virksomhet som gir helse-, sosiale, pedagogisk- og psykologiske tjenester til barn og unge, samt yter støtte og veiledning til barnehager og skoler. En kunnskapsintensiv virksomhet kjennetegnes i følge Irgens (2007) av at kunnskapen er knyttet til virksomhetens medarbeidere, er individ- og gruppebasert og har sterkt personlig preg. Kunnskapen er i mindre grad knyttet til maskiner, prosedyrer eller i den formelle organisasjonen. Ansatte med sin kunnskap, holdninger, evner og ferdigheter er de viktigste ressursene i tjenesten. Hvordan disse praktiseres både individuelt og sammen, er avgjørende for resultatet av tjenesteutføringen. Alle profesjonene er selvstendige yrkesutøvere, er vant til å arbeide alene og ønsker å bruke mest tid til tjenesteutøving. For ledelsen kan det være en utfordring å få ansatte med på felles tid hvor kunnskap deles og det reflekteres over hva og hvordan våre ressurser benyttes best mulig. Ledelsen har et ansvar å sørge for at vi drar i samme retning og selv om vi ikke går i takt må alle være med. Å utvikle gode team og relasjoner, vil være styrken i tjenesteutviklingen til barn og unge. Mange har erfaring fra teamarbeid, men kanskje ikke så tverrfaglig som i vår nye organisasjon.

Ansatte i BFTØT har brukt mye tid på å studere hverandres kompetanser. Det er gjennomført flere seminarer hvor fokus var å bli bedre kjent både på det faglige og det sosiale området. I oppstarten ble samarbeidet med forvaltningsenheten høyt prioritert da vi utad skal fremstå som en tjeneste. Videre arrangeres fagdager med kompetanseutvikling både internt og i samarbeid med andre som for eksempel skole- og barnehageansatte. Ansatte ser at det er i praksis vi lærer og at vi må være modige til å si ifra, respektere hverandre og kommunisere på en slik måte at vi gjør hverandre god. Det eksisterer få fasitsvar, og oppgavene lar seg vanskelig rutinisere. I tjenesten eksisterer mange meninger om hva som er riktig og viktig. For å opprettholde troverdighet i fremtiden må forskningsbasert praksis og faglige argumenter være retningsgivende for utøvelse av tjenesten. Feltet er i rivende utvikling og det som praktiseres i dag kan være annerledes om fem år.

Noe av hensikten med sammenslåing av hele hjelpeapparatet som arbeider med barn og unge i Trondheim var blant annet:

- Å oppdage risikoutsatte og tiltakstrengende barn i en tidlig fase
- Iverksette tiltak som virker.

- Bruk av standardiserte/normerte/effektevaluerte metoder i screening, kartlegging og tiltak, som er forutsetninger for brukermedvirkning og et utgangspunkt for plan for kompetanseutvikling, stillingstilsetninger og avklaringer av hvilke arbeidsoppgaver som skal tilfalle barnehagen, skole og BFT.

Det forventes at hjelpeapparatet til barn og unge samordner sine tjenester, utnytter det faglige potensial både gjennom tverrfaglig innsats og samhandling med barnehage og skole. Det er større behov for spisskompetanse og tydeliggjøring av tjenestene, avklare hvem gjør hva. Videre er det fokus på metoder og tiltak som benyttes for å bedre støtten til foreldre, skoler og barnehager. Det stilles større krav til forvaltning og krav om åpenhet.

Når etterspørselen av tjenester øker innenfor offentlige tjenester har offentlige myndigheter prøvd å løse dette med effektivisering og rasjonalisering som krever mer av ansatte ved å løpe fortere for å nå målene. Når dette ikke har lyktes forsøkes det å utvikle og kvalitets sikre gjennom å endre mål og midler i følge Salem (1999). Eksempel på dette er sammenslåing av hele hjelpeapparatet til barn og unge i Trondheim, fra delte enheter ut fra profesjoner til en enhet med mange forskjellige profesjoner. Og hvor det jobbes med å tydeliggjøre tersklene eller nivåene mellom BFT, barnehage og skole. Kan det oppfattes som en trend å tro at gjennom sammenslåing av tjenester utvikles bedre samordnete tjenester til befolkningen? Er det slik i praksis? Etter to års erfaring er det flere indisier på at BFT er for lik andre enheter, har til en viss grad samme kompetanse som barnehage og skole. BFT er for utydelig, det vil si har vansker med å formidle godt nok hva vi har å tilby. Uttalelser fra samarbeidspart i skole:

Vi velger å håndtere problemene selv for det tar så lang tid eller

Vi velger å gå direkte til spesialisttjenesten. (34)

Dette er signaler som må taes på alvor. For BFT er det en utfordring å ha et tiltaksrepertoar å vise til. Erfaringen tilsier at det er mange ulike perspektiver mellom de forskjellige yrkesgruppene. Ulike kulturer gjenspeiler seg og er opphav til mer eller mindre misforståelser eller ulike forståelser.

Etter tre år med samorganisert hjelpeapparat er det legitimt å reflektere over hva vi i BFTØT har oppnådd innen flere områder. BFTØT er ikke samlokalisert, men har fem baser. Som leder av tjenesten stiller jeg meg mange spørsmål som drøftes med lederteam og ansatte. Et av spørsmålstillingene kan være om det stemmer at organisasjonsendring automatisk fører til bedre tjenester. Og dersom svaret er ja hvilke faktorer er i så fall avgjørende eller utviklende

for å fremme en prosess som tjener organisasjonens hensikt. Finnes disse faktorene i organisasjonen eller er de hos menneskene? Og hvordan vet vi om tjenestetilbudet er i takt med brukernes behov? Stilles det andre krav til ledelse når flere profesjoner skal koordinere og samarbeide for å utvikle beste praksis? Og hva er beste praksis? For å gjøre gode valg er det nødvendig å undre seg sammen og belyse temaene fra ulike innfallsvinkler. Derfor er det viktig for meg som leder at vi i BFTØT undrer oss og reflekterer sammen over aktuelle og relevante spørsmålstillinger.

Gjennom å være student ved MKL studiet ser jeg muligheten til å utforske noen av utfordringene nærmere. Som leder og aksjonsforsker ønsker jeg å bruke oppgaven til analysere i hvilken grad AF som tilnærming internt i BFTØT kan bidra til læring og kunnskapsutvikling. Som leder er jeg genuint interessert i hvordan få med ansatte slik at vi lykkes med oppgavene og får fornøyde brukere. Ved bruk av AF involveres ansatte til deltakelse ”bottom-up”, og arbeidsmåten er ikke initiert ”top-down” noe som er viktig for engasjement og resultat. Spørsmålene som reises omhandler hvordan vi kan tydeliggjøre tjenestene våre og vise hva vi har å tilby og å se på i hvor stor grad finnes dokumentasjon på at tiltakene som benyttes er evidensbaserte. Når temaet reises skjer en bevisstgjøring av praksisfeltet og som forhåpentligvis gir ringvirkninger i form av refleksjoner omkring begreper og praksis som brukes i dag. På sikt vil kunnskapsarbeiderne få økt kunnskap og forståelse om hverandre, som vil påvirke tjenesten positivt. Med bruk av AF studeres feltet hvordan kunnskapsprosessen fremmes fra gammel til ny BFTØT. Jeg vil drøfte resultatet av analysen sett fra lederståsted og reflektere over hvilke konsekvenser dette får for ledelse av kunnskapsintensive virksomheter.

Problemstilling

1. På hvilken måte og i hvilken grad fremmes kunnskapsutvikling gjennom bruk av aksjonsforskning som tilnærming i BFTØT? og
2. i hvilken grad er denne kunnskapsutviklingen med på å:
 - tydeliggjøre nivåene og tiltaksmetodene og
 - sørge for bedre dokumentasjon, prioritering og risikoblikk og
 - profilere tjenesteapparatet klarere overfor brukere og samarbeidspartnere.
3. Hvilke konsekvenser gir endringen for ledelse av kunnskapsintensive virksomheter?

Definisjon av kunnskap og kunnskapsutvikling omtales i teorikapittelet og AF som tilnærming beskrives nærmere i metodededelen. Med nivå menes universelt, selektert og indikert, hvor universelt nivå omhandler hele befolkningen, eventuelt hele årskull, hvor tiltak er av helsefremmende og forebyggende art og iverksettes for å unngå at problemer oppstår. Selektert nivå er rettet mot grupper som har høy risiko for utvikling av visse vansker, og tiltakene tar sikte på å redusere muligheten for at vanskene utvikler seg. I følge Kvello (2007) har cirka 10-15 % av befolkningen behov for tiltak innenfor et selektert nivå. Videre trenger cirka 3-5 % tiltak utover dette som defineres innenfor et indikert nivå, hvor BFTØT sammen med byomfattende tiltak er utførere og forvaltningsenheten bestiller. Med indikert nivå menes tiltak rettet mot barn eller en gruppe barn som har utviklet en vanske, hvor målet er å redusere omfanget av vanskene eller forverring av situasjonen.

Oppgaven omhandler hvordan kunnskapsutvikling bidrar til endring av tjenestene, og hvilke konsekvenser dette får for ledelse av kunnskapsintensive virksomheter. For å forstå sammenhengen er det viktig å kjenne til karakteristiske trekk ved tjenesten samt teori som belyser problemstillingen og tjenestens egenart, som beskrives i kapittel 3. Teori som vurderes relevant er innenfor områdene strategi, organisasjonsutvikling, dannelse av kunnskap og ledelse av kunnskapsintensive virksomheter og beskrives i kapittel 4. Metoden beskrives i kapittel 5, hvor aksjonsforskning (AF) som tilnærming tillater bruk av forskjellige metoder. Datamaterialet består av notater fra felles møter i ulike team og fra samtaler med ansatte, videoopptak av samtaler med ansatte både i tverrfaglige team og i enfaglige grupper og fra felles samlinger. Refleksjoner under samlinger og i ettertid ("i" og "etter" handling) er ført i pennen av aksjonsforsker og danner grunnlaget for studien. Dataoversikt 1- 35 henviser til aksjonene og vedlegg 1 viser systematisk oversikt over datamaterialet. Tall i parentes viser eksakt aksjon. Kapittel 6 beskriver empirisk materiale, denne er delt i to hoveddeler hvorav en strukturell (6.1 - 6.4) og en prosessuell del (6.5 - 6.9). For å analysere data og gå i dybden på et utvalg, har jeg valgt å systematisere materialet i tre - fire kategorier i hver av den strukturelle og den prosessuelle delen. Kategoriene behandles i egne kapitler med fortløpende begrepsavklaringer. For mer helhetlig sammenheng avsluttes hvert kapittel med drøftinger og det er felles innledning og oppsummering av kategoriene. Refleksjoner omkring konsekvenser og utfordringer for ledelse inngår naturlig i drøftingene. Kapittel 7 beskriver oppsummering og tanker om veien videre.

3 Karakteristiske trekk ved hjelpeapparatet for barn og unge

Problemstillingen handler om utvikling av tjenesten og derfor er tjenestens karakteristiske trekk viktig å beskrive for å forstå sammenhengen. Kapittel 3 trekker frem noen spesielle egenskaper ved virksomheten hvor kunnskaping er essensiell for utvikling av tjenesten.

Tjenestene utføres av fagpersoner, hvor de fleste har vært ansatt i lang tid og praksis er etablert. Prioritering er gitt fra kommune, stat, politikere og i tillegg prioriterer ansatte selv og mange faktorer er medvirkende til endring av praksis. Jeg ser behov for å endre profil på hjelpeapparatet ut fra følgende faktorer:

- Tjenesten beskrives som mangfoldig og kompleks
- Uklare terskler mellom universelle, selekterte og indikerte tiltak til innbyggerne
- Tjenesten har uoversiktlig dokumentasjon
- Tjenesten har utydelige prioriteringer
- Tjenesten har et ikke tilstrekkelig risikoblikk
- Tjenesten har et ikke tilstrekkelig tiltaksapparat
- Tjenesten har ikke god nok koordineringsevne

Etter gjennomgang av tjenestens egenart beskrives muligheter for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i tjenesten når ansatte er spredt på mange forskjellige lokaliteter i bydelen. Til slutt omtales i korte trekk hvordan BFTØT har løst oppgavene.

3.1 En mangfoldig og kompleks tjeneste

Hjelpeapparatet for barn, unge og familier er beskrevet som et av de mest uoversiktlige områder, og det er utarbeidet en rekke stortingsmeldinger, offentlige utredninger og veiledere med mange konstruktive forslag på hvordan satsing på barn og ungdom kan gjøres: (http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/veiledninger_brosjyrer/2001/Satsing-pa-barn-og-ungdom/2.html?id=275225). Som leder av et hjelpeapparat som består av mange tjenester og ulike profesjonsansatte med mange oppfatninger om hva som er beste tiltak både på individuelt, gruppe- og systemnivå, møter jeg mange perspektiver daglig. Kompleksiteten er høy og ansatte og leder må leve med mange paradokser på samme tid. I forsøket på å skape en helhetlig og sammenhengende tjeneste til brukerne samtidig som det skal gi mening og

forståelse til ansatte, skjer det mye utvikling gjennom ulike spørsmålstillinger som dukker opp. Oppgaven vil utdype dette nærmere.

BFTØT har cirka 50 ansatte som kom fra forskjellige hjelpetjenester og helsestasjoner i byen, og det vil si mange ulike kulturer og profesjoner som skal ristes sammen. Fysio- og ergoterapeuter arbeider sammen med ansatte i BFTØT, men tilhører en byomfattende tjeneste og må forholde seg til andre ledere. Tilsvarende er det med jordmødre og leger. Antall ansatte inkludert jordmødre, leger, fysio- og ergoterapeuter utgjør nærmere 100 personer, men noen av disse og spesielt legene, har små stillingsandeler. Uavhengig av stillingsstørrelse kreves praktisk tilrettelegging i form av tilganger til lokaliteter og data. Som leder oppleves denne todelingen noe vanskelig da fysio-, ergoterapeut- og jordmødrene personalmessig og økonomisk tilhører en annen enhet enn den de skal jobbe i forhold til. Det var lenge uklart om de skulle være egne enheter eller skulle splittes opp på lik linje med de andre profesjonene og bli en del av BFT. Som leder ser jeg dette som uheldig for tjenesteutvikling og skulle ønsket alle tilhørte samme enhet. Gjennomsnittlig alder av ansatte er 50,5 år. Inkluderes ansatte som tilhører de byomfattende enhetene reduseres gjennomsnittsalderen med to og et halvt år. Kjønnsmessig er sammensetningen av ansatte svært skjev da kun en mann tilhørte enheten i aksjonsperioden, men i løpet av studietiden er denne doblet til to. I aksjonsperioden var de fleste etnisk norske og kun en av minoritetsspråklig opprinnelse. Målet er å ha jevnere alders- og kjønnsmessig fordeling og flere med minoritetsspråklig bakgrunn, hvilket er i tråd med kommunale føringer for personalpolitikk. Ansatte har lang erfaring og høyt kompetansenivå innenfor fagområdene helse, sosial, pedagogikk og psykologi.

Tradisjonelt oppfatter ansatte at de jobber etter et lovverk knyttet til yrkestittel, mens det i den nye føringen er mye tydeligere at det er barnets og familiens behov som styrer hvilket lovverk det arbeides etter. Det medfører og krever at ansatte er kjent med alle lovverk som styrer tjenesten og må vite hvilket lovverk som styrer deres arbeid til enhver tid. Lovverk som styrer tjenesten er hjemlet i lov om kommunehelsetjeneste, lov om grunnskole og den videregående opplæringa (opplæringsloven), lov om barneverntjenester med tilhørende forskrifter og veiledere. I tillegg til lovverk som gjelder for BFT er statlige føringer i form av relevante forskrifter, veiledere og stortingsmeldinger. Under litteraturliste finnes en oversikt over de mest sentrale lovverk og føringer, listen gir ikke uttømmende oversikt, men viser de mest sentrale.

Veien frem til BFTØT er mangfoldig og ikke "én-dør", men mange dører. I overført betydning er en henvendelse til BFTØT tilstrekkelig. Det betyr at den som mottar en bruker skal ha nok kunnskap til å koble på relevante fagpersoner. Henvendelser til tjenesten skjer via helsestasjon, skolehelsetjeneste, barnehage, skole, andre instanser som forvaltning, barne- og ungdomspsykiatrien (BUP) eller den unge og foreldre kan selv ta direkte kontakt. Å lage en funksjonell oversikt over alle typer henvendelser er en logistisk utfordring. Vi har et system som mest sannsynlig er forskjellig i bydelene. Foreløpig finnes det ikke et godt nok system til å sammenligne bydelene på hva som etterspørres av tjenester. Budsjett er kriteriefordelt ut fra fødselstall og sosioøkonomiske forhold i bydelene.

3.2 Uklare terskler mellom universelle, selekterte og indikerte tiltak til innbyggerne

Barnehage og skole defineres som universelle tjenester, og statlige føringer er gitt av Kunnskapsdepartementet: (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd.html?id=586>). I Trondheim er barnehagedekningen 100 % og 75 % av ettåringene har barnehageplass i 2007. Det er nå flere plasser i byens barnehager enn etterspørselen, slik at foreldre ikke bare garanteres plass for barnet, men også plass i den barnehagen de ønsker.

Den tradisjonelle helsestasjons- og skolehelsetjenesten er en del av BFTØT som tilbyr tjenester til alle gravide, sped- og småbarn, skolebarn og ungdom opp til 20 år, og dette utgjør det universelle tilbudet som er basert på statlige føringer via Helse- og Omsorgsdepartementet: (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod.html?id=421>) Jordmor, helsesøster og lege har med dette en unik sjans for å bidra og avdekke de brukerne som har behov for ekstra tiltak. Tradisjonelt har helsestasjons- og skolehelsetjenesten arbeidet individuelt og noe gruppebasert. Statlig veileder for tjenesten skulle sikre likhet for alle, men det er avdekket store landsvariasjoner med hensyn til måten arbeidet utføres på. Det er forsket lite på metodene som benyttes, og det er vanskelig å dokumentere effekt. Derfor trengs en gjennomgang og en bevisstgjøring av hvilke metoder som brukes og hvilke metoder tjenesten skal fortsette med samt tilegnelse av nye metoder/tiltak.

Data fra nasjonal helsestatistikk (www.ssb.no) viser at den norske helse er generelt god, men er ulikt fordelt mellom sosiale grupper. Skal forebyggende arbeid og folkehelsesatsing gi

resultat kreves samarbeid mellom flere aktører som barnehage, skole, helsetjeneste, idrett, kultur og frivillige, og det er ikke tilstrekkelig at aktørene arbeider hver for seg.

Det er grunn til bekymring for grupperinger i Norge som er mer utsatt for faktorer som påvirker helsen i negativ forstand. Slike faktorer kan være røyking, rusmidler, overvekt, lite fysisk aktivitet og risikofylt seksuell atferd. Sammenhengen mellom lav sosioøkonomisk status og uhelse er påvist og dokumentert i Utviklingstrekk i helse- og sosialsektoren (2006), og svikt i tjenestetilbudet til innvandrere er avdekket. Medisin mot sosiale helseforskjeller fås ikke kjøpt på apoteket. For å imøtekomme utfordringene trengs en mer målrettet innsats mot de riktige befolkningsgruppene. Denne innsatsen er innenfor et selektert nivå, og på selektert nivå tilbyr BFTØT familie-, barnehage- og skolestøtte. Alle barnehagene og skolene har faste kontaktpersoner fra tjenesten. PPT har ansvar for at barn under opplæringspliktig alder som har særlige behov for spesialpedagogisk hjelp skal få riktig hjelp. Tiltakene tjenesten benytter favner vidt fra samtaler, veiledning til svært styrte programmer. Metodene som benyttes er satt under lupen og det kreves dokumentert effekt av tiltakene.

I tillegg til fire tiltaksenheter i Trondheim består BFT av fire forvaltningsenheter som yter tjenester til barn og unge på indikert nivå. Forvaltningsenheten har ansvar for å tildele avlastning og hjelp for tilrettelegging av fritid i familier med barn og unge med store funksjonsnedsettelse, støtte og omsorgstiltak etter barnevernloven, hjemmesykepleie og omsorgslønn. Virksomheten skal også vurdere behov for individuell plan, og sakkyndig vurdering av behov for spesialundervisning. I tillegg til bydelstjenestene for barn og unge finnes seks byomfattende enheter som er: 1) Viktoria familiesenter med målgruppe 0-3 år, som gir hjelp i institusjon og oppfølging i hjemmet til foreldre og barn som er i en vanskelig livssituasjon, 2) Ressurscenteret for barn og unge, som skal ivareta barn og unge som er i en krisesituasjon, 3) Omsorgsenhet, som har ansvar for statlig barnevern og fosterbarn og er et forsøk i Trondheim kommune, 4) Avlastningsenhet for familier som har barn med funksjonshemming 5) Ungdomsbase og 6) Logopedisk senter.

Parallelt med sammenslåing av tjenester på barnesiden skjedde det samme på voksen siden til "én-dør"- praksis, som på voksen siden betyr felles mottak. De kommunale tjenestene på barne- og voksensiden skal sammen med virksomheter som sykehus og NAV (<http://www.nav.no/page?id=1073742940>) utfylle hverandre og sørge for et godt koordinert tjenestetilbud til barn og unge.

3.3 Uoversiktlig dokumentasjon

BFT har tre journalsystem, hvor dokumentasjon skrives og lagres. Det finnes både papir- og elektroniske journaler. Etter fødsel opprettes journal på alle barn i "HsPro" og denne følger barnet ut grunnskolen. Utover universell dokumentasjon er barnets behov avgjørende for hvilket journalsystem som skal benyttes. Er behovene regulert av helselovgivningen brukes "HsPro". Trenger et barn tiltak på selektert eller indikert nivå i forhold til opplærings- eller barnevernslov skal henholdsvis "ppi" (PPT) eller "sofie" (forebyggende barnevern etter vedtak i barnevernslov) brukes. Forvaltningsenheten benytter et journalsystem med navn "marte" hvor tiltaksenheten benytter "sofie" til dokumentasjon, og disse to kommuniserer ikke med hverandre til tross for at det er samme lovverk som gjelder. Tersklene hos ansatte for hvilken journal som benyttes er forskjellig, slik at praksis når de starter å dokumentere i "ppi" eller "sofie" varierer. Fysio- og ergoterapeuter som jobber med de samme barna dokumenterer i et fjerde journalsystem som heter "gerica". Ansatte i BFTØT har ikke tilgang til dette, og fysio- og ergoterapeutene må derfor dokumentere manuelt. Denne dokumentasjonen oppbevares i papirutgaven til barnets "HsPro" journal. Generell journal opprettes på foresatte når det fremkommer kunnskap om foreldre som ikke skal dokumenteres i barnets journal. Å bruke systemet til statistikk for sammenligning og telling gir i dag ingen mening da forståelsen gaper såpass mye mellom ansatte for når det ene eller andre journalsystemet skal benyttes, slik at statistikk må fortsatt telles manuelt.

Trondheim kommune har i samarbeid med Barnevernets utviklingscenter (BUS - <http://bus.allforsk.ntnu.no/start.htm>) utviklet et resultatevalueringsverktøy. Verktøyet evaluerer effekt av iverksatte tiltak i hjemmet etter barnevernsloven. Verktøyet tas i bruk i januar 2008, og tiltaksenheten vil som utførere bli trukket inn i evalueringsarbeidet.

3.4 Uklare prioriteringer

Hjelpeapparatet for barn og unge har over flere år hatt kapasitetsproblemer som er forsøkt avhjulpet med flere stillinger uten at det har bedret situasjonen. Det er derfor nødvendig å se på andre forhold som påvirker situasjonen, og den ene er prioritering av hvem som skal få bistand fra hjelpeapparatet. Situasjonen er i dag sterkt preget av henvisninger med unntak av helsestasjons- og skolehelsetjenesten. I følge Kvello (2007) og veileder i psykisk helsearbeid

(2007) er det barn og unge med tydelige symptomer som prioriteres hvor aldersgruppen 8-12 år dominerer, altså en grov underrepresentasjon av barn opp til fire år. En sterkere prioritering av yngre barn med tidlig intervensjon og tidlig innsats er nødvendig. Derfor trengs en gjennomgang av tjenesten og dets metoderepertoar.

Tverrfaglig og –etatlig er det komplisert og vanskelig å få til gode modeller av flere årsaker, men nevner profesjonskamp og konflikter på forskjellige nivå. I følge Glavin (2007) må leder ha kunnskap om de ulike profesjoner og etater for å få mest mulig ut av en slik tverrfaglig organisasjon. Poenget med å slå sammen etater er å oppnå synergieffekter. For BFT er utfordringene tøffe prioriteringer, hvordan klare å prioritere hvilke saker eller type vansker som skal taes inn til tross for førstelinje tjeneste, og hvordan påse at BFT ikke kompenserer for mangler hos andre ledd i tiltaksapparatet. Et annet moment er hva vi som tjeneste må leve med og som ikke kan løses. I følge Kvello (2007) har 20-25 % av barn og unge vansker i deler av eller hele barne- og ungdomsperioden, hvorav 10 % av disse i lett grad, 5 % i moderat form og 1-5 % i alvorlig grad. Tidsklemma berører alle hvor etterspørselen er større enn kapasiteten, derfor stiller det krav til tydelige prioriteringer for hva vi tar inn og hva vi ikke tar inn.

3.5 Ikke godt nok risikoblikk

Risikofaktorer inndeles henholdsvis på individuelt, familie eller samfunnsnivå. Det kan være risikofaktorer ved barnet selv som skyldes genetiske - eller hjerneorganiske skader, eller syke foreldre som har vansker av en slik art at de ikke ser barnets behov, eller det kan være samspillet mellom foreldre og barn og dets omgivelser. Beskyldninger om at avvik oppdages for sent og nødvendige tiltak settes inn for sent må tas alvorlig. Generelt viser forskning i veileder for psykisk helse (2007) at tidlig innsats hjelper barnet til bedre mestring og dermed reduserer behovet for omfattende hjelp på et senere tidspunkt. Forebyggende tiltak er samfunnsøkonomisk besparende, og hensikten med tverrfaglig organisering i BFTØT er å benytte de ulike perspektivene og tilnærmingene hver av de profesjonsansatte besitter for å gi barn og unge best mulig hjelp til rett tid.

Psykisk helse er satsingsområde både lokalt og nasjonalt. Opptrappingsplanen for psykisk helse (<http://www.psykisk.no/>) som ble vedtatt i Stortinget i 1999 og skal vare frem til 2008, forplikter kommunene økonomisk samt å nå de overordnede målsettingene om faglig kvalitet,

tilgjengelighet til tjenestene, brukermedvirkning, mer forebygging og økt åpenhet om psykisk helse. Tiltakene skal bidra til økt mestring og selvstendighet for mennesker med psykiske lidelser. Veileder for psykisk helsearbeid for barn og unge (2007) understreker at verdigrunnlag og god praksis tuftes på best mulig kunnskap om effekten av ulike måter å legge opp arbeidet på.

Fersk undersøkelse fra ”Barn i Bergen” (<http://www.psykisk.no/>) viser at barn med følelsesmessige forstyrrelser har begrenset tilgang til spesialisthelsetjenesten. Det kan være flere årsaker til at barn med følelsesmessige problemer er mindre i kontakt med både spesialisthelsetjenesten, skolehelsetjenesten og PPT. En årsak som nevnes i rapporten kan være at atferdsvansker og ADHD i større grad påvirker barnets omgivelser enn hva angst gjør, og samlet sett gjør dette at angsttilstander kan oppfattes som mindre alvorlige. I rapporten påpekes at det finnes effektive behandlingsprogram for angsttilstander hos barn, derfor er det viktig å gi både foreldre og lærere bedre kunnskap om hvordan de kan oppdage og forholde seg til symptomer på psykiske vansker på et tidlig tidspunkt. Bedre informasjon om barns psykiske helse og hvordan hjelpeapparatet fungerer er viktig for å kunne gripe inn tidlig.

I følge Barne- og likestillingsdepartementet:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/regpubl/stprp/20062007/Stprp-nr-1-2006-2007-/1.html?id=212991> skal det startes et utviklingsarbeid med tiltak for barn utsatt for vold på lik linje som barn av psykisk syke og rusmisbrukende foreldre var satsingsområder i 2006. Det er et mål å redusere helseforskjeller mellom sosiale lag, etniske grupper og kjønn.

Studier om barnets tilknytning til den voksne, det vil si grad av trygghet og tillit til den andre, viser i følge Kvello (2007) at syv måneders gamle babyer utvikler tilknytningsstil som påvirker barnets psykososiale fungering livet ut. Hvordan hjelpeapparatet bruker denne kunnskapen er av stor betydning for barnets utvikling.

3.6 Utilstrekkelig tiltaksapparat

Det har vært liten endring i arbeidsprofil og organisering av arbeidsoppgavene i hjelpeapparatet. Store deler av hjelpeapparatet er sterkt styrt av henvisninger og vanskene hos ungdom er mest skremmende og iøynefallende slik at disse prioriteres. Det går på bekostning av tidlig intervensjon av de yngre barna.

Snittet av grad og belastning er forverret og fra 1990 til 2000 doblet antall saker til barnevernet i følge Backe-Hansen (2003). Den voldsomme økningen har ikke medført reduksjon i andre deler av hjelpeapparatet, men snarere tvert imot, da både skolehelsetjenesten, PPT og BUP har hatt økning. Omtrent fem prosent av barn og unge mottok tiltak fra barnevernstjenesten i perioden fra 1990 til 1997.

Barn som har fem eller flere risikofaktorer har i følge Kvello (2007) fra 5,7 til 12,3 ganger forhøyet risiko for å utvikle psykiske lidelser. Det stilles krav til hjelpeapparatet om å kartlegge både risiko- og beskyttelsesfaktorer hos barnet. Dess alvorligere problematikk dess mer intensive tiltak kreves.

3.7 Svikt i koordinering av tjenestene

Brukerorganisasjonene kritiserer hjelperne for dårlig koordinering, og altfor ofte kjenner foreldre seg alene om å skaffe nok hjelp til barnet sitt i følge Kvello (2007). Bruker må ikke oppleve organisasjonen belastende, derfor har regjeringen vedtatt å styrke samarbeidet og samordningen av tiltak mellom det kommunale psykiske helsearbeidet, spesialisttjenesten og barnevernet.

Dess mer sammensatte vanske eller økt comorbiditet, krever tjenester som har kunnskap om mange lovverk. Prinsippet i Norge om "én-dør"- praksis hvor bruker skal ha en fast kontakt er et politisk ideal, som er krevende for hjelpeapparatet når mange tjenester skal koordineres.

3.8 Kunnskaping og teknologi i forhold til spredning av ansatte

Tjenesten BFTØT er ikke samlokalisert slik som de statlige føringer i NAV reformen i Nasjonal strategi anbefaler for å utjevne sosiale helseforskjeller: (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/Stmeld-nr-20-2006-2007-.html?id=449531>), vi er kun samorganisert. Ansatte fordeler seg på fem hovedbaser og leder er lokalisert sammen med forvaltning i tråd med føringene, hvilket medfører at det kan gå lang tid mellom leder og ansatte treffes. BFTØT yter tjenester fra 24 lokaliteter, det vil si fra helsestasjoner, skoler, kontorlokalene Bassengbakken og Ranheim. I tillegg gis tjenester i barnehager og hjemme hos familier når det er hensiktsmessig.

BFTØT med sin lokalitetsmessige spredning er avhengig av et godt fungerende intranett system, hvor informasjon lett kan spres og viktige dokumenter lagres. I aksjonsperioden har vi leid inn ekstra kompetanse i forhold til datakunnskap, som bidrar med opplæring til ansatte ut fra deres individuelle ståsted samt drive kursing i grupper. I samarbeid med leder publiserer han informasjon på intranett, oppgraderer enhetsperm (intern kontroll) og legger ut tiltaksmetoder etter hvert som de beskrives. Som leder anser jeg denne kompetansen som svært nyttig spesielt på grunn av spredningen av ansatte som er i BFTØT. Det stilles store krav til den enkelt ansatte om å holde seg oppdatert innenfor sitt virkeområde.

Formelle møter er avtalt, mens det uformelle er og blir tilfeldig. Med få ansatte på mange steder oppleves dette sårbart. Virtuelt møtested er felles områder på intranett, og gjennom groupwise hvor ansatte kan kommunisere både synkront og asynkront. Noen har også prøvd å benytte "Skype" som hjelpemiddel til utveksling uten at dette har blitt et vanlig hjelpemiddel.

3.9 Utviklingstrekk i BFTØT

Hvordan vi i BFTØT har løst oppgaven omtales i korte trekk, da det er for omfattende å utdype alt som er gjort siden oppstart. En utfordring for leder og ansatte er å få delt og utviklet ny kunnskap når ansatte flyr mellom mange ulike arenaer og er inne på ulike tider. Mingling i form av uformelle treff forekommer sjelden. Sett fra leder er det et ønske å samle alle i et hus der kreativitet og kunnskaping får blomstre. Politisk mål er tilgjengelighet for brukerne som kan oppnås gjennom desentralisering av tjenestene; motsetninger i forhold til hvilket perspektiv som benyttes. Vår erfaring ved å samle flere helsestasjoner har fått lite kritikk fra brukerne, og arealmessig er bydelene små. Innbyggere i dag kommer seg frem uavhengig av om en helsestasjon flytter fra tre til fire km unna. Erfaring hittil er at tilgjengelighet for innbyggerne på den ene siden kontra utvikling av tjenesten, kolliderer med hverandre når det gjelder effektiv intern deling og utvikling av kunnskap. Det er ekstra krevende for ledelse når ansatte er spredt i bydelen.

I bydelen Østbyen bor cirka 43 000 innbyggere med jevn blanding av yngre og eldre mennesker. Utdanningsnivået blant innbyggerne betraktes som høyt og sosioøkonomiske forhold er relativt gode. Minoritetsspråklige er i mindretall, og er hovedsakelig sentrert i en del av bydelen og benytter den ene helsestasjonen. Hvert år fødes cirka 640 barn, som BFTØT yter tjenester til. Det er stor tilflytting av småbarnsforeldre. BFTØT registrerte i 2006 283

barn i aldersgruppen 0-5 år som tilflyttet. Disse mottar tjenester fra BFTØT på lik linje med andre barn, men registreres ikke i kriteriefordelingen av midler før påfølgende år. Antall skoler i bydelen er 19 hvor de fleste er kommunale og har mellom 350 til 550 elever. Antall barnehageenheter er 76.

BFTØT er delt i et leder-, to småbarns-, et barneskole- og et ungdomsteam. Tverrfaglige team består av ansatte som er inndelt ut fra aldersmålgruppe de gir tjenester til. Teamene møtes annenhver uke til fordeling, informasjon, drøfting og utvikling av tjenesten, spesielt med tanke på forbedring av metoder som skal være kvalitetsikret i BFTØT. Ansatte som tilhører småbarnsteamene treffes på helsestasjonene, mens skoleteamenes møter foregår i Bassengbakkens møtelokaler. Fagmøter holdes jevnlig og foregår hovedsaklig i Bassengbakkens lokaler. I tillegg treffes profesjoner med samme bakgrunn jevnlig for å tydeliggjøre og kvalitets sikre sine spesialiteter og dermed bedre bidra til tverrfagligheten. Disse går under betegnelsen egenfaglige grupper. Evaluering av teamene gjøres regelmessig. Lederteam består av seks ansatte og leder, hvorav disse representerer hvert sitt fagområde og har fått delegert et team- og koordineringsansvar i enheten sammen med leder (vedlegg 4). Vi har arbeidet med tydeliggjøring av oppgavene til team- og koordineringsansvarlige, og har utarbeidet noen kjøreregler i forhold til forpliktelse, forventninger og fokusområde. Som leder observerer jeg at dette er ikke gjort engang for alle, det krever kontinuerlig fokus.

Siden samorganiseringen av tjenestene er tverrfaglig teamsammensetning endret flere ganger ut fra erfaring og hensiktsmessighet. Dette bekrefter at det er i praksis vi lærer. Det kan sammenlignes med flytsonen i Irgens (2007), hvor vi etterstreber en sammenheng mellom utfordringer og forutsetninger. Det vil si at vi endrer oss når det er nødvendig ut fra situasjonen, og sammen tar de nødvendige forholdsregler. Vi startet med team ut fra geografisk område hvor hele aldersspekteret 0-20 år skulle ivaretas. Mangfoldet ble stort og kravet om kompetanse og å være oppdatert på alle områder ble svært krevende og utmattende, så vi endret de geografiske teamene til å ha målrettet team ut fra alder. Følgene av dette ble at noen ansatte måtte delta i to team da de betjente flere målgrupper, og behov for opprydding gjentok seg. Som tredje forsøk fikk ansatte velge om de ville jobbe med de yngre barna eller de litt eldre barna. Da denne oppryddingen var gjennomført ble fordelingen mellom de yngste, litt eldre og de eldste ganske jevn ut fra oppgavene. Dette medførte store endringer for ansatte hvor de måtte gi fra seg tidligere oppgaver og begrense seg til ei målgruppe. Således oppstod den tredje teamorganisering som nå består av to småbarns-, et barneskole- og et

ungdomsteam. Grunnen til to småbarnsteam skyldes både geografisk område og størrelsen på teamene som ville blitt for stort om det skulle vært sammenslått til et team.

Teamene står sentralt når det gjelder bruk av AF som tilnærming til kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Ansatte fra andre enheter som jobber i bydelen har delvis deltatt, og som leder ser jeg det som uheldig at noen kommer og går med hensyn til utvikling av tjenesten. For helhetlig sammenheng og felles forståelse kreves i en fordypningsprosess at dette er avklart på forhånd. Årsaken til valg av AF er at den tillater bruk av metoder som er hensiktsmessige for å få oppgaven løst. Når tjenesten oppleves kompleks og består av mange kulturer med forskjellige oppfatninger, trenger alle perspektivene å høres for å oppnå ønsket endring. Det vil si en "bottom-up" strategi hvor ansatte involveres og deltar aktivt i videreutvikling av tjenesten. For å forstå sammenhengen i oppgaven og behovet for endring er det viktig at leseren har med seg et bilde av karakteristiske trekk ved tjenesten, som er omtalt i dette kapitlet. Kort fortalt vil det si at statlige føringer har i lang tid prøvd å påvirke hjelpeapparatet til å samordne tjenester til barn og unge ut fra behov for bedre risikoblikk, tidligere innsats, bedre koordinering av tjenestene, et tydeligere tiltaksrepertoar og en sammenhengende tiltakskjede. I følge statistisk sentralbyrå (www.ssb.no) og kommune-statrapportering (www.kostra.no) er det en lang vei å gå før alle kommuner har opprettet en felles tjeneste for barn og unge. Bare 5 % av norske kommuner har organisert tjenesten i en felles oppvekstetat. Og om tjenestene er samorganisert kommer ikke resten av seg selv, det kreves målrettet arbeid for å lykkes med oppgavene, hvor kunnskapsarbeiderne er den viktigste ressurs i tjenesteytinga til barn og unge.

Det er skrevet mye teori om organisasjonsutvikling, strategier, kunnskapsutvikling og ledelse. Jeg har valgt teori som belyser oppgavens problemstillinger og tjenestens egenart som beskrives i neste kapittel.

4 Teoretiske bidrag som belyser problemstillingene

Kapittel 4 omhandler teori om helhet, grenser og spennet mellom teori og praksis som er relevant for problemstillingene og tjenesten BFTØT. Videre omtales aktuelle læringsformer i en tverrfaglig virksomhet, ledelse av kunnskapsintensive virksomheter og hvordan kunnskaping skjer, som er sentralt i en lærende organisasjon. Teori om organisasjonsutvikling og Ebeltofts (1993) postmoderne syn, Newell et al. (2002) perspektiv på kunnskap og Gottschalks (2004) forståelse av kunnskaping er sentralt i oppgaven. Ledelse av kunnskapsintensive virksomheter sett fra Krogh et al. (2005) kombinert med Johannessens (2005) kompleksitetsteorier benyttes som hovedteorier i oppgaven. Kompleksitetsteorier er aktuell som en alternativ strategi for å forstå hvordan kunnskaping kan skje.

4.1 Helhet og grenser

Tittelen - fra stykkevis og delt kunnskap til helhetlig og eid kunnskap, betegner at for å forstå helheten så må delene studeres. Ansatte ser fra sitt ståsted og tar ikke inn andres perspektiv, helheten får huller og må derfor studere delene og sette sammen før det blir en helhetlig forståelse. Individualistisk tilnærming benytter individet som utgangspunkt for analyse i motsatt til helhetlig tilnærming som vektlegger at et fenomen må forstås ut fra et komplekst samspill mellom enkeltindividene og den spesielle sammenhengen de inngår i ifølge Jakobsen (2002). Dilemmaet mellom individuell og helhetlig tilnærming er beskrevet slik av Andersen (2003:246-247):

..helhed og del er to sider av samme sag. Vi kan ikke besidde enhelhedsforståelse, uden at vi har studert delene. Det ene er ikke bedre enn det andet. Helheder og dele er like viktige og en forutsetning for hinanden.

Kunnskap anses som grenseløs og dannes i lokale helheter, det vi si lokale interaksjoner mellom mennesker i nåtid, trenger ikke tenke organisasjoner som helhet da det er skiftende mønster og samhandling som utgjør organisasjonen.

4.2 Organisasjonsutvikling og konsekvenser for ledelse av kunnskapsintensive virksomheter

Ebeltoft (1993) har et postmodernistisk syn på organisasjon og ser organisasjon og ledelse i stadig endring, og hittil er det ingenting som tyder på at organisasjonsendringer vil opphøre.

Han forbinder begrepet ”modernisme” med fremskritt og fornuft hvor mennesket er i sentrum med stadig større innsikt, kunnskap og kontroll over verden og naturen. Dette er stor endring i forhold til synet som hersket under industrialismen. Mennesket ble betraktet som et rasjonelt vesen som kunne ledes til det meste, uten å tenke selv. Først i 1940 årene fikk Human-relations bevegelsene fokus, som var et resultat av Hawthorne-undersøkelsene foretatt av Elton Mayo, en studie i følge Ebeltoft (1993) som fokuserte på arbeidernes atferd med ideer fra psykologi, sosiologi og antropologi. Kort fortalt viste ansatte større effektivitet og større produksjon når de fikk delta og fikk positive tilbakemeldinger på utført arbeid. Undersøkelsen er grunnlaget for dagens Arbeidsmiljølov § 2-3 som omhandler arbeidstakers rettigheter. Habermas (i Wormnæs 1995) kritiserte modernismen, og postmodernismen oppstod. Postmodernismen angriper den rasjonelle arbeidsmetode og reflekterer over betydningen av avbyråkratisering, demokrati, fleksibilitet, samarbeid og er mer i samsvar med en prosessuell kunnskapsforståelse. En skapende tjenesteutvikling forutsetter frihet under ansvar og bygger på tillit mellom leder og ansatte.

4.3 Kunnskapsutvikling og kjennetegn ved en kunnskapsintensiv virksomhet

I følge Newell et al. (2002) finnes to perspektiver på kunnskap hvor det ene synet er strukturelt og det andre er prosessuelt.

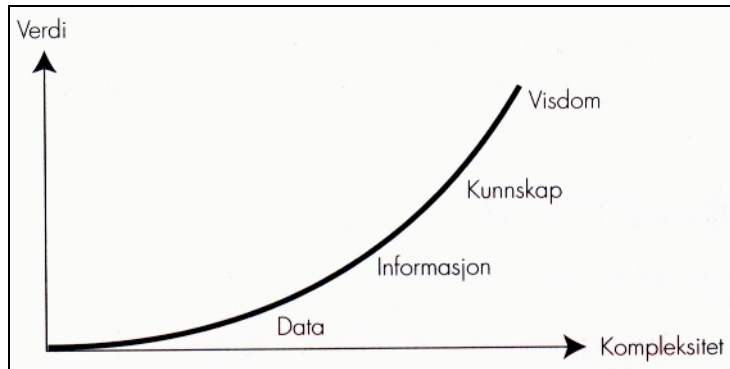
Strukturelt perspektiv	Prosessuelt perspektiv
<ul style="list-style-type: none"> • Kunnskap er resultat av en intellektuell prosess, frukten av tenking • Kunnskap er en avgrensbar enhet som kan atskilles fra mennesker • Kunnskap er noe mennesker og organisasjoner har • Kunnskap er objektive fakta • Kunnskap finnes på individ- og organisasjonsnivå • Kunnskap kan måles og gi en verdi • Eksplisitt kunnskap er viktigere enn taus kunnskap • Kunnskap kan oppdeles i ulike avgrensede kategorier 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnskap er rotfestet i praksis, handling og sosiale relasjoner • Kunnskap er kroppsliggjort i mennesker • Kunnskap er sosialt konstruert, skapt i samhandlingen mellom mennesker • Kunnskap er dynamisk - kunnskapingsprosessen er like viktig som kunnskap • Kunnskap er subjektiv, knyttet til maktforhold og konstant utfordret • Kunnskap er innbakt i kulturen • Taus og eksplisitt kunnskap henger sammen • Kunnskap er multidimensjonal og i praksis vanskelig å atskille i kategorier

Figur 1. Strukturelt – og prosessuelt perspektiv på kunnskap. Newell et al. (2002)

Todelingen i figur 1 avspeiler to dominerende syn på kunnskap. Den strukturelle forståelsen oppfatter kunnskap som noe konkret, lett å måle og er identifiserbar. Den ser på kunnskap som et substantiv i motsetning til det prosessuelle synet som betrakter kunnskap som et verb, hvor kunnskap utvikles. Det prosessuelle perspektiv hvor kunnskapen er vanskelig å måle

utvikles i samspill og i relasjoner og er knyttet til handling og praksis. For utøvelse av ledelse er det viktig å være bevisst hvilket syn som dominerer i tjenesten.

Med utgangspunkt i forståelseshierarkiet til Gottschalk (2004) hvor kunnskap bygger på informasjon og data som illustrerer verdi og kompleksiteten i figur 2.



Figur 2. Kunnskap i et verdihierarki. Gottschalk (2004)

I følge Gottschalk (2004) settes data i en sammenheng som gir mening og blir til informasjon. Informasjon kobles med refleksjon og kontekst og blir til kunnskap, og kunnskap som videreutvikles fører til visdom. Økende verdi samsvarer med økende kompleksitet. Hierarkisk er kunnskap mer verdifull enn data og informasjon, og visdom rangerer over kunnskap. Dette perspektivet har blitt kritisert av Alavi og Leidner (1999), som har snudd hierarkiet opp ned og påstår at kunnskap eksisterer før informasjon kan formidles. I denne sammenheng støttes Gottschalks syn på kunnskapsdannelsen, men er bevisst at motsatt perspektiv kan endre forståelsen. Kunnskap omgjøres til et verb og det handler om å kunnskape, det vil si å gjøre beste handling ut fra det grunnlag som finnes, og dette gjentar seg mange ganger og medfører ny kunnskap. Straks kunnskap har blitt et produkt starter prosessen med å videreutvikle og stille spørsmål over eksisterende kunnskap. For BFTØT betyr dette at ansatte er i endring, samhandler og stiller spørsmål om dagens praksis kontinuerlig for derigjennom å skape ny kunnskap som medfører ny praksis og ny kunnskap.

Før beskrivelsen av hvordan kunnskap skapes defineres sentrale begrep som kunnskap, intuisjon, kreativitet og innovasjon, som er viktig i forståelsen av kunnskapsproduksjon for tjenesteutviklingen.

Kunnskap er i følge Krogh et al. (2005:20) for det første berettiget og sann overbevisning, det vil si det handler ikke bare om fakta, men noe som omhandler menneskelige prosesser, og

som det er vanskelig å gjenta. For det andre er kunnskap eksplisitt og taus, noe kan uttrykkes skriftlig, men mye sitter i kroppen i form av ferdigheter og evner som vanskelig lar seg uttrykke eller overføre. Det tredje moment er at effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskapshjelpende kontekst. Med det menes blant annet møtestedet, som både kan være fysiske, virtuelle eller mentale.

Intuisjon er mer en "magefølelse" som er vanskelig å skriftliggjøre og som kan trenes opp ved hjelp av verktøy, i følge Gottvassli (2005). Han viser til definisjonen i Oxford Dictionary: "En umiddelbar oppfatning eller forståelse av noe, umiddelbar innsikt uten hjelp av refleksjon og /eller erfaring". I følge Root-Berntstein (2003) er intuisjon basis for kreative tanker mer enn fornuften.

Begrepet kreativitet knyttet Ødegård (2002:47) til menneskets intellekt og viser til Guildford. Menneskets tenkning er preget av to grunnprosesser, hvor det ene er konvergent, det vil si logisk og analytisk tenkning og det andre er divergent tenkning som er assosiativ og intuitiv tenkning. Kreativitet er mest knyttet til den divergente tenkningen, som betyr at kreativitet bygger på intuisjon, som igjen fører til nye ideer og løsninger. Kreativitet kan trenes gjennom intuitive verktøy, i følge Root-Bernstein (2003).

Innovasjon er i følge Root Bernstein (2003) bare mulig når tenking og føling er integrert. Gottvassli (2006) viser til Zaltman som definerer innovasjon som: "enhver ide, praksis eller materiell størrelse som oppfattes som ny for den som tar det i bruk". Han viser også til Schumpeter som definerer begrepet innovasjon til: "å kombinere ressurser til noe som markedet opplever som nytt". Videre sammenligner Gottvassli entreprenørskap med innovasjon, som er å få tak i ideen til den er kommersialisert eller tatt i bruk, det vil si integrert. Å skape et entreprenørskap er som å skape drivkraften som kan skape flere innovasjoner, hvor endringspress og omstillingsbehov kan være ansats til nyskaping. Ødegård (2002) belyser denne tematikken grundig og er svært nyttig og interessant i offentlig tjenesteutvikling. Innovasjon handler om fremtid. Det dreier seg om å finne muligheter, å utvikle ideer eller bruke andres ideer, å finne de beste måter å iverksette ideer på, å utnytte samarbeidmuligheter, å ta i bruk ny teknologi, å gjennomføre endringer, å fullføre prosjekter og planer og å kunne leve med usikkerhet og risiko, det vil si en blanding av struktur og kaos, og å være fremtidsrettet.

Kunnskapsutvikling bør anses som grenseløs på tvers gjennom hele organisasjonen og bør involvere alle fra leverandører og ansatte til brukere. Fallgruvene i forhold til kunnskapsledelse omtales i Krogh et al. (2005) og handler om informasjon som er lett å kvantifisere, om å produsere verktøy eller hvor kunnskapsledelse er avhengig av en leder. Videre nevner Krogh et al. (2005:47- 48) tre premisser for å unngå disse fellene:

- 1) ”Kunnskap er begrunnet, sann oppfatning, individuell og sosial, taus og eksplisitt”,
- 2) ”Kunnskap avhenger av det perspektivet du har”,
- 3) ”Kunnskapsutvikling er et håndverk, ikke en vitenskap”. En klok leder viser omsorg og forstår alles behov, og integrerer behovene som gjør det mulig for alle å involvere seg.

Med omsorg menes fem dimensjoner som i følge Krogh et al. (2005:68) bygger på: ”gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen fordømmelse”. Konsekvensen er at omsorg sees som en kontinuerlig prosess, som vil være en praktisk guide for arbeidsplassen.

Krogh et al. (2005) sier at prosessen med å skape kunnskap i virksomheten består av fem skritt, som er å dele den tause kunnskapen, å utvikle begreper, å rettferdiggjøre begreper, å utforme en prototype og å forsterke og gjøre kunnskapen tverrfaglig. Til tross for at det er vanskelig å dele taus kunnskap, er det en viktig del av virksomhetens strategi og sosialiseringsprosess, som utgjør det første steg. Dette gjøres gjennom observasjon, fortellinger, imitasjon, eksperimentering, sammenligning og felles utvikling. Å utvikle et konsept er steg nummer to, som kan bety utvikling av tjenesten som følge av erfaring og fantasi. Krogh et al. (2005:106) viser til Dummet som ser på ”språkspill som en intuitiv og åpen øvelse, hvor de henter næring fra kreativitet og kan tjene til å fange den tause kunnskapen i flukten”. Det tredje steg er å legitimere konseptet før neste trinn som er å utvikle en prototype. Siste steg er å forsterke kunnskapen. Ledelsens ansvar er å sørge for nedkorting av tiden fra kunnskap blir mottatt til den blir utviklet. Videre må kunnskapen dokumenteres, og sørge for at den kommer ut til alle. Dette leder over til de fem hjelperne i kunnskapsutvikling, som er kunnskapsvisjon, å lede samtaler, å mobilisere kunnskapsaktivister, å skape den riktige konteksten og å gjøre den lokale kunnskapen global.

Root-Bernstein (2003) fremhever tretten intuitive verktøy for innovative prosesser. Noen av disse er: observering som krever konsentrasjon, fokus og nysgjerrighet, forestillinger av fenomener i vårt indre, forenkling i form av abstrahering, mønstergjenkjennelse og – dannelsen, sammenligninger, å tenke med kroppen, empati, transformering og lek.

4.4 Kompleksitetsteorier

Johannessen (2005) reiser spørsmål om ledere skal bruke tid på å stille spørsmål om fremtiden, og om det er hensiktsmessig at virksomheten bruker energi på langsiktig strategier. Begrunnelsen for dette er at det er svært kostbare prosesser og endringene i omverdenen skjer så fort at få av de vedtatte strategiene realiseres. Videre viser Johannessen (2005) til Fonsecas forskning som viser at annerledeshet, misforståelser og illojalitet er noen av de viktigste kildene til nyskaping. Dette står i sterk kontrast til ledere som skal vise retning hvor noen av de viktigste kjennetegn som tilstrebes er kontroll, lojalitet og felles forståelse.

I følge Johannessen (2005) er flere forskere opptatt av å endre eller å fornye sitt syn på organisasjonen. Ut fra naturvitenskapelige kompleksitetsteorier sammen med teorier innenfor relasjonell psykologi, er spørsmålet om en organisasjon betraktes som et produkt eller om den kan sees på som en prosess. Teorien som kalles "teorien om komplekse responderende prosesser" prøver å svare på mange dilemmaer i organisasjonen som blant annet: paradokser, selvorganisering, stabilitet, endring, mening og bevissthet som vanskelig lar seg rutinisere i organisasjoner hvor oppgavene er komplekse og sammensatte. Gjennom interaksjon mellom menneskene skapes relasjoner som transformeres til nye menneskelige handlinger hvor resultatet er ukjent. Dette omtales som et transformativt prosessperspektiv.

Det finnes ikke en sannhet for alle verken når det gjelder å planlegge fremtid eller hvordan løse en oppgave. I følge Johannessen (2005) skapes strategier og strategisk kunnskap i handlingen, så hvorfor skille mellom formulering og implementering av strategier? Han sier fokus i dag må rettes mot kvaliteten på deltakelsen i relasjoner, kvaliteten på samtalene, på forskjelligheter og mangfold, og på uforutsigbarhet og på paradoksene. Det vil oppstå endring og nye mønster ut fra kvaliteten på relasjonene. Illegale team eller skyggeorganisasjoner vil oppstå, og det kan være vanskelig å skille de fra legale team. For ledelse vil det være en utfordring å bringe temaene inn i de legale teamene, for temaene beveger seg hele tiden i organisasjonen. Bedre kvalitet på relasjonene enn i andre organisasjoner blir dermed den fundamentale konkurransefordelen til en virksomhet i følge Johannessen (2005) om strategisk kunnskap.

Forskjellen på individuell og organisatorisk læring i tradisjonell forstand - et individuelt fenomen og et kollektivt fenomen. Kompleksitetstenkingen viser til et annet syn hvor

kunnskap og læring sees som et relasjonelt fenomen knyttet til identitetsutvikling. Johannessen (2005) viser til Stacey som sier at det er paradoksalt på samme tid både et individuelt og et sosialt fenomen. ”Kunnskap skapes i relasjonene mellom mennesker og i relasjonene menneskene har til seg selv”. I tradisjonell forståelse splittes disse paradoksene opp og det er da vanskelig å forstå menneskelig handling, den kan ikke splittes opp, men må forstås ut fra situasjonen. Videre sier Johannessen (2005) at hvis ”strategisk arbeid har med dannelse av kunnskap og mening, så må kunnskap basert på erfaring i relatering sies å være strategisk arbeid”. Følgelig får dette konsekvenser for leder som verken kan se seg som subjektiv eller objektiv observatør i forhold til virksomheten, men som et mønster av relasjoner som hele tiden endres ut fra hvilke mennesker som interagerer med hverandre og nye mønster dannes, det vil si komplekse selvorganiserende mønster. Mønstrene oppstår som et resultat av engasjement av ansatte og leder. Dette krever utforskende og deltakende metoder, og det er viktig at leder involverer seg og tillater såkalte skyggeorganisasjoner. Ser på fremtiden som åpen og bringer de ulike perspektiv inn i samtalen.

4.5 Ulike typer læring og faglig kunnskap

Ordet læring har mange forståelser og i denne sammenheng handler det om hvordan vi samhandler og lærer av hverandre i tjenesten. Profesjonelle yrkesutøvere har kunnskap om eget fag og er autonome ved at de som regel har stor frihet til å lede og å organisere egen arbeidsdag. De arbeider ofte alene, men til tider også sammen med andre, derfor er kunnskap om samhandling viktig. De fleste profesjonelle er ansatt i en virksomhet og trenger derfor i følge Irgens (2007) kunnskap om organisasjon og ledelse. Enkelte ganger kan profesjonskunnskapen være til hinder for læring og Argyris (1999) uttrykte at profesjonelle har en kunnskapsbeholdning som begrenser deres læring. De innrømmer sjelden at de tar feil og de vet ikke hvordan de skal lære av de feil de gjør. Når de blir utfordret, går de i forsvar og tenderer til å flytte oppmerksomheten vekk fra seg selv og over mot atferden til andre, de tar i bruk et forsvarspreget resonnement. Fenomenet er kjent og oppstår for å bevare selvaktelsen og opprettholde selvtillit, og det er viktig for ledere å forstå fenomenet som oppstår.

Enkeltkretslæring kjennetegnes ved at målene er fastlagt på forhånd og læringen forstås ut fra handlingene som må gjøres for å nå målene, dette bidrar til systemopprettholdelse.

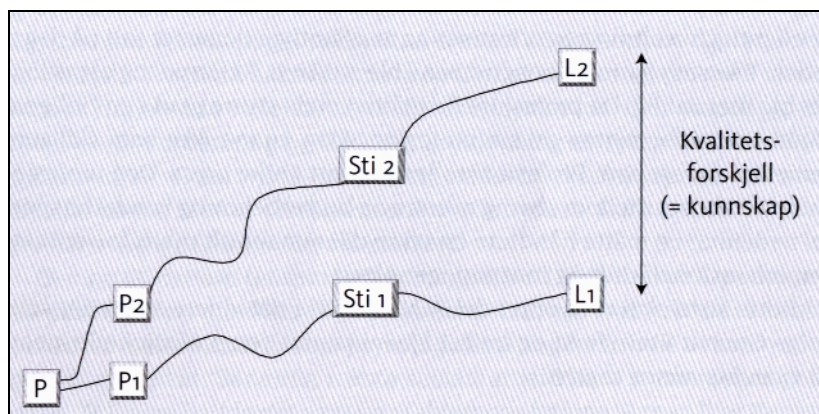
Dobbelkretslæring innebærer endring av mål, normer og verdier og læringen baseres på endringsvilje. Konflikter er ofte en naturlig del av dobbelkretslæring fordi det leder til

utrygghet hos enkelte ansatte. I følge Argyris og Schön (1978) er deuto- eller metalæring, når man evner å se sammenhengen mellom enkelt- og dobbeltkretslæring, og å vite når disse er hensiktsmessig å bruke. Virksomheter som praktiserer metalæring kalles lærende organisasjoner.

Kvello (2007) referer til fremtidsforskere som drøftet hva som er viktig for å lykkes i samfunnet både på organisasjons- og individnivå. Følgende fire kompetanser ble uttrykt som viktige:

- Læringskompetanse, som vil si lære å lære, utvikle gode læringsmiljø og – metoder)
- Endringskompetanse, som fordrer fleksibilitet
- Relasjonskompetanse, som vil si dyktige i å samhandle og å gi av sin kompetanse og spille på andres
- Meningskompetanse, som vil si å se og å skape mening

Irgens (2007) viser til den tysk - amerikanske forskeren Lewin som uttalte: ”Ingenting er så praktisk som en god teori”. Teorier er til for å brukes og vi har alle våre praksiser eller handlingsteorier vi arbeider etter, men vi er ikke bestandig like bevisst hvilke teorier som ligger til grunn for våre valg. En fare er at teoriene som styrer oss automatiseres og vi blir blind og ufaglig, derfor trenger de ulike yrkesgrupper som jobber sammen kunnskap både om seg selv og om hverandre, for at vi skal opptre faglig og troverdig som tjeneste. Irgens (2007:26) visualiserer kvalitetsforskjellen i praksis med figur 3.



Figur 3. Ny kunnskap for en bedre praksis. Irgens (2007)

Hva som er god praksis avhenger av mange faktorer og blir for omfattende å drøfte i denne sammenheng. Forbedring av tjenestene krever en kvalitetsforskjell og betinger at vi er bevisst

våre egne handlingsteorier i dagens utøvelse av fagene. Likeså at vi kjenner tilstrekkelig til hverandres fag for å bidra i en samhandlende tjeneste.

4.6 Tidsklemma

Mange ansatte i BFTØT uttrykker ofte en mangel på tid, og tid er en demokratisk størrelse, vi er alle gitt 24 timer i døgnet. Opplevelse av mangel på tid gjør det vanskelig å prioritere de viktigste tingene først. Prioriteringer handler om valg, og mange velger å gjøre det vi liker først, deretter det som er lett fremfor det vanskelige, og det vi kan foran det som er nytt, og det som haster før det viktige. I følge Covey (1990) er det som styrer vår tid enten viktig eller mindre viktig, påtrengende eller ikke påtrengende. Figur 4 symboliserer fire kvadrat hvor vi i første kvadrat gjør oppgavene fortløpende og ikke ut fra prioritering, det blir lett krisepreget, kvadrat tre og fire viser årsaken til at vi havner i kvadrat en og kvadrat to er medisinen for å unngå å havne i kvadrat en. Det kreves planlegging, prioritering og en bevissthet rundt hvem skal gjøre oppgavene, det vil si en konstruktiv holdning for å prioritere og dermed styre tiden, da sannsynligheten for flere stillinger er liten.

		HVA BRUKER VI VÅR TID TIL?	
VIKTIG	1 Kriser «Brannslukking» Presserende problemer	2 Planlegging Strategisk arbeid Planlagt, målrettet arbeid Utnytte muligheter Viktige forhold/nettverk Fritid/avkopling	
	3 Avbrytelser Noen oppringninger Rapporter/mye post Noen møter	4 Trivialiteter En del post Noen oppringninger «Venstrehåndsarbeid»	
		PÅTRENGENDE	IKKE PÅTRENGENDE

Figur 4. Tidsmatrise. Covey (1990).

4.7 Tverrfaglig samarbeid

Hvordan vi har organisert tverrfagligheten internt i BFTØT er omtalt i kapittel 3.9.

Tverrfaglig samarbeid er ikke et mål i seg selv, men et middel for å nå mål, og det er nødvendig ut fra samfunnets utvikling og krav. Samarbeid på tvers er ikke noe nytt, men hittil

har ikke innsatsen på systemnivå gitt gode nok resultat, til tross for at det finnes mange eksempler på godt samarbeid som ofte er avhengig av ildsjeler. For å utfordre tverrfagligheten på systemnivå organiseres flere tjenester sammen med håp om at det skal gi bedre resultat. Innenfor en slik tverrfaglig organisering vil det fortsatt være mange utfordringer. En av dem er samarbeidet med spesialisttjenesten som ikke er en del av tverrfagligheten på førstelinje nivå.

Fordeler med tverrfaglig samarbeid er i følge Glavin og Erdal (2007) helhetlig vurdering, faglig støtte og økt kompetanse som gir bedre og tidligere hjelp og utnytter ressursene mer effektivt. Tverrfaglighet er forskjellig fra flerfaglighet og fellesfaglighet, som ofte brukes synonymt i følge Larsen (1994). Flerfaglighet er en betingelse for tverrfaglighet. Å arbeide tverrfaglig krever at en ikke bare har kunnskap om de andre profesjoners kompetanse og faglig forståelse, men først og fremst har en sterk fagidentitet og god oversikt over eget fagområde. Status mellom ulike fag er forskjellig, og helheten ivaretas ved at mange fag er representert i tverrfagligheten. Når faggruppene integrerer andres fag i eget fag oppstår nye holdninger og ny kunnskap som kalles merviten, i følge Glavin og Erdal (2007). Dette krever trygghet i eget fagområde, det vil si egenfagligheten.

4.8 Kultur og verdier

Sentrale verdier i Trondheim kommune er: åpen, modig og kompetent, og hvorvidt disse er implementert og bevisst hos hver ansatt vil variere. BFTØT kommer fra ulike kulturer, har forskjellig utdanningsbakgrunn og har tradisjonelt utført tjenester etter et lovverk, slik at mye skal ristes sammen i det nye fellesskapet, som vil domineres av ulike syn og holdninger. Store deler av hjelpeapparatet oppleves som vegrende, reflekterende, kartleggende, utredende, lite utviklende og lite handlingskompetente. Er det realistisk å tro at man kan bli tilfredse med hverandre? Hvilket kunnskapssyn som gjelder er avgjørende for resultatet. I følge Lingås (1992) er det ikke mulig å anvende etisk refleksjon på systemisk nivå dersom verdigrunnlaget ikke er klart. Irgens (2007) mener god profesjonell praksis både er et verdispørsmål og et spørsmål om praktisk handling. Den profesjonelle praksis inneholder en mengde dilemmaer i forhold til etikk, praksis, samarbeid, prioritering og organisatoriske for å nevne noen, og alle må håndteres da det er svært lite som det er mulig å nedfelle i rutiner og oppskrifter.

4.9 Fra teori til praksis

Nielsen og Repstad (1993) viser til Bo Eneroth som er opptatt av å systematisere hverdagserfaringer for å kunne gjøre en bedre reflektert jobb, mens Nielsen og Repstad er kritisk til subjektiviteten som feilkilde. Som leder tror jeg teamendringen innen BFTØT er et resultat av behovet for å systematisere våre hverdagserfaringer. At ansatte måtte gjøre selv noen erfaringer over tid for å finne riktig struktur som ga mening, tror jeg er vesentlig avgjørende for resultatet i forhold til kunnskapsdeling og utvikling. Som Bo Enroth i Nielsen og Repstad (1993) sier er fokuset på følelser til eget arbeid og relasjonen til andre mennesker svært viktig.

I stedet for å planlegge hva vi skulle gjort ut fra teori ser vi på hva vi faktisk gjør, som skiller tradisjonell tanke fra kompleksitetstenkningen. I tradisjonell forstand er ansatte deltakere i et system – i en helhet i motsetning til kompleksitetstenkningen hvor deltakelse innebærer interaksjon mellom menneskene i lokale situasjoner i nåtid, og som har konsekvenser for ledelse. I kompleksitetstenkningen er fokuset mer å se på hva vi gjør enn hva vi skulle ha gjort.

Teorien er viktig for å belyse problemstillingen, ikke bare for å bekrefte teorien, men må sees sammen med praksis hvor vi bruker AF som tilnærming til å fremme kunnskap. Ansatte involveres og deltar aktivt for å bli bevisst de ulike perspektiv som finnes både i teori og i praksis, for å kunne fremstå som en helhetlig og tydelig tjeneste. Relevant teori er beskrevet og mye er gjennomgått og reflektert sammen med ansatte som bidrag til tjenesteutviklingen. Hvordan teoriene implementeres og inkluderes hos ansatte vil oppfattes ulikt og derfor trengs det kontinuerlig innspill på relevant teori som gir inspirasjon og utvidet forståelse på helheten og hvor delene må studeres. I praksis betyr dette at kunnskapssyn må avklares, og vi skaper kunnskap og utvikling gjennom nye måter å utvikle tiltak på, vi tar i bruk intuisjon, setter ord på den tause kunnskapen og vi prøver ut nye tiltak og handler proaktivt. Vi innser at ledelse er ikke å ha alle svarene, det er mye som ikke kan planlegges og leder deltar og tillater at nye mønster dannes og prøves ut som i kompleksitetsteoriene for at det gir næring til ny erkjennelse og ny kunnskap. Ansattes faglighet har gjennom teori og praksis fått faglig økt kvalitet, og tatt styring med tiden gjennom å strukturere tverrfaglige team og egenfaglige grupper med tydelig krav til forventninger, forpliktelser og fokus. Videre er ansatte mer bevisst og praktiserer verdiene som ligger til grunn for tjenesten. I neste kapittel redegjøres for hva og hvordan vi har gjennomført AF i BFTØT.

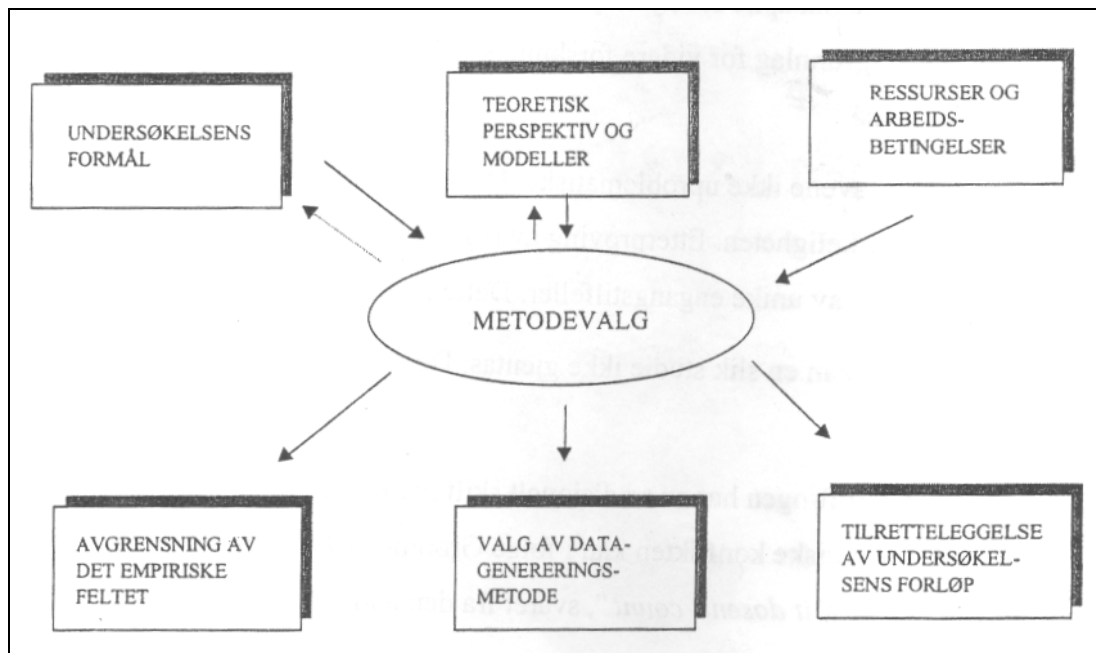
5 Forskningsmetode - Aksjonsforskning som tilnærming

Metodekapittelet omhandler begrunnelse for valg av metode, studiens formål, teoretiske perspektiver og modeller samt ressurser, arbeidsbetingelser, etiske dilemmaer og tilgang til feltet når aksjonsforsker er leder av forskningsfeltet. Videre beskrives aksjonsperioden i BFTØT, som varte fra mars til november 2006. Det er interessant å analysere forskningsspiralen med hensyn til kunnskap og hvordan dette gir endring i tjenestetilbudet til barn og unge.

Problemstillingen til oppgaven er knyttet til hvordan læring og utvikling påvirkes gjennom deltakelse og involvering og hvordan det medfører endringer. For å finne ut og forstå noe om dette må aksjonsforsker være i dialog med ansatte og bidra til å skape refleksjon omkring temaene og drøfte funnene opp mot teori og empiri. Når aksjonsforsker og leder er samme person vil det oppstå situasjoner hvor rollene lett kan blandes, og det er viktig å være bevisst hvilken hatt som bæres til enhver tid. I analysen drøftes dilemmaet eller balansen mellom begge rollene.

Halvorsen (2003:13) sier at: ”Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på. Vi ønsker å gjøre oppdagelser i den menneskeskapte verden, og ved å bruke ulike metoder kan vi forbedre og skjerpe vår oppdagelsesevne slik at vi kan se årsakene bak hendelser, meninger bak handlinger og samhandling og kollektivets og sosiale-materielle strukturers betydning for individers og gruppers meninger og handlinger”. En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metoder”. En hver metode vil nok ikke være akseptabel og Hellevik (2002) krever at det må være samsvar med virkeligheten som undersøkes, det må skje en systematisk utvelging og mest mulig nøyaktig bruk av data. Resultatene skal være åpne for kontroll, etterprøving og kritikk og gi grunnlag for videre forsknings- og utviklingsarbeid.

Metodevalg er avhengig av undersøkelsens hensikt, hvilke problemstillinger som belyses, teoretiske perspektiv og modeller som brukes og ikke minst hvilke ressurser og arbeidsbetingelser forsker arbeider under. Borums modell (i Gotvassli 1999) gir en oversikt over faktorer og elementer som gjelder ved valg av metode.



Figur 5. Faktorer og elementer i valg av metode av Borum (i Gotvassli 1999).

5.1 Studiens formål

Problemstilling til oppgaven omhandler endring og tjenesteutvikling i BFTØT gjennom følgende forskningsspørsmål: På hvilken måte og i hvilken grad fremmes kunnskapsutvikling gjennom bruk av AF som tilnærming i BFTØT? Og i hvilken grad er denne kunnskapsutviklingen med på å tydeliggjøre nivåene og tiltaksmetodene, å sørge for bedre dokumentasjon, prioritering og risikoblikk og å gi en tydeligere profil av tjenesteapparatet? Hvilke konsekvenser gir endringen for ledelse av kunnskapsintensive virksomheter?

Hensikten med oppgaven er å undersøke i hvilken grad fremmes kunnskap ved bruk av ulike metoder hvor ansatte involveres og deltar aktivt i utvikling av tjenesten. Det vil være en langvarig prosess, som kanskje ikke tar slutt, men aksjonsperioden har en tydelig start og slutt. Med tjenestens karakteristikk og ønske om involvering og utvikling hvor jeg selv deltar, peker metoden i retning av AF. AF ekskluderer ingen metoder og tillater bruk av ulike metoder så vel kvantitative som kvalitative. Mesteparten har sterkt kvalitativt preg, og feltet er læring og utvikling prosessuelt.

Som leder er jeg undrende til om det er mulig ved bruk av ulike metoder å påvirke utvikling og skape ny kunnskap i BFTØT hvor ansatte deltar og involveres. Å være bevisst hvilken

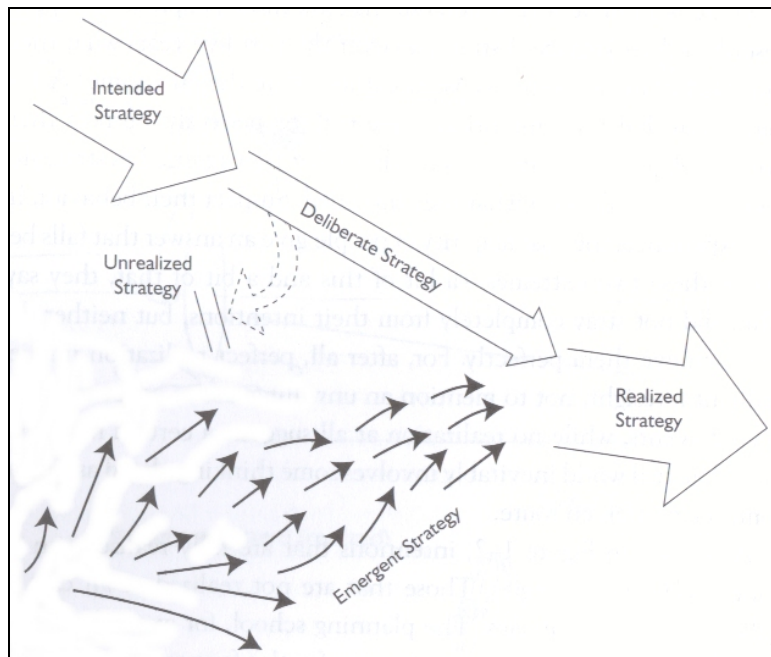
hensikt metoden benyttes til og hvilket kunnskapssyn som gjelder er avgjørende for resultatet. Benyttes metodene som en tilnærming til et fenomen hvor det letes etter riktig svar kan resultatet være til hinder for innovasjon og kunnskaping. Brukes metodene som en tilnærming hvor det praktiseres en åpen holdning og nysgjerrighet kan ny kunnskap utvikles.

Feltet oppleves komplekst ved at oppgavene er kontekstavhengige og derfor vanskelig å rutinisere, og det består av mange deler hvor det ikke finnes bare et svar. AF foretrekkes på grunn av at det tillater bruk av mange metoder og fordi det er ønskelig å finne ut mer om feltet og å lete etter sammenhenger samtidig som det er viktig å få synliggjort de ulike forståelsene som finnes i virksomheten. Virkeligheten undersøkes gjennom ulike tilnærminger og det skjer med involvering av ansatte. AF er pragmatisk til valg av metode, tar det som passer og det skjer innenfor en epistemologisk ramme hvor verden betraktes som åpen, og det taes høyde for endringer som plutselig oppstår. Dersom målet var å teste ut en hypotese ville det vært naturlig å ta i bruk mer tradisjonelle metoder innenfor en ontologisk ramme. Kvalitative data kjennetegnes ved at problemstillingen er analytisk beskrivende i motsetning til kvantitative data som er statistisk. Dette stemmer med Gotvasslis (1999) beskrivelse av kvalitative metoder som egner seg til å svare på spørsmål om hvordan noe skjer mens hvorfor noe skjer er mer egnet for kvantitative metoder. Designet i kvalitative undersøkelser er mer fleksibelt enn i kvantitative som er strukturert, men det er ikke uproblematisk da det kan bli for løst og lite systematisk. For at erfaringen skal kunne utvikles til vitenskapelig forskning kreves det at materialet systematiseres og beskrives på en slik måte at endring skjer og at andre kan dra nytte av det. Gjennom AF er det forbedring av aksjonen som er målet og ikke utvikling av teorien slik det er i tradisjonell vitenskapsvirksomhet. Møller (1996) støtter Argyris og Schön (1978) som mener at det først er når en prøver å endre noe at en virkelig får tak i hva som foregår. Argyris og Schön (1978) begrunner sin tilnærming med at en rekke fenomener ikke lar seg studere ved hjelp av tradisjonelle metoder. Og det tillater bruk av mange metoder og aksepterer leder som forsker på egen enhet.

AF er i følge Tiller (1999) et forskningsopplegg av konstruktiv karakter, hvor aksjonsforsker deltar aktivt i forandrende inngrep i feltet. I kvantitative undersøkelser har forskeren avstand i motsetning til kvalitative hvor nærhet og sensitivitet er viktig. Kvalitative data er bedre egnet til dybdeanalyse når det søkes etter meningsaspektet. Tolkningen må være relevant i kvalitative studier mens den må være presis i de kvantitative studier. Metodene som brukes må være overførbare til sammenlignbare enheter. Resultatet vil sjelden være likt da

konteksten og premissene vil variere mellom de ulike virksomheter. Under aksjonsperioden vil det være et vekselspill mellom teori og praksis som er relasjonsavhengig.

Endringsarbeid kan knyttes til strategiprosesser hvor en ser på hvordan og hva som gjøres for å nå målene som kan være både kort- og langsiktig. Figur 6 til Mintzberg et al. (1998) visualiserer at planlagt strategi ikke nødvendigvis fører til planlagte målsettinger, og understøtter at det må taes hensyn til det som plutselig oppstår. Dess mer komplisert tjenesten er dess større gyldighet. Dette gyldiggjør AF som arbeidsmetode da AF krever at det er viktig for aksjonsforsker å være forberedt på hvordan møte motstand. Motstand finnes i mange varianter og utdypes i drøftingene. AF understreker det emergente, det vil si tar hensyn til det som dukker opp og som er forskjellig fra annen forskning.



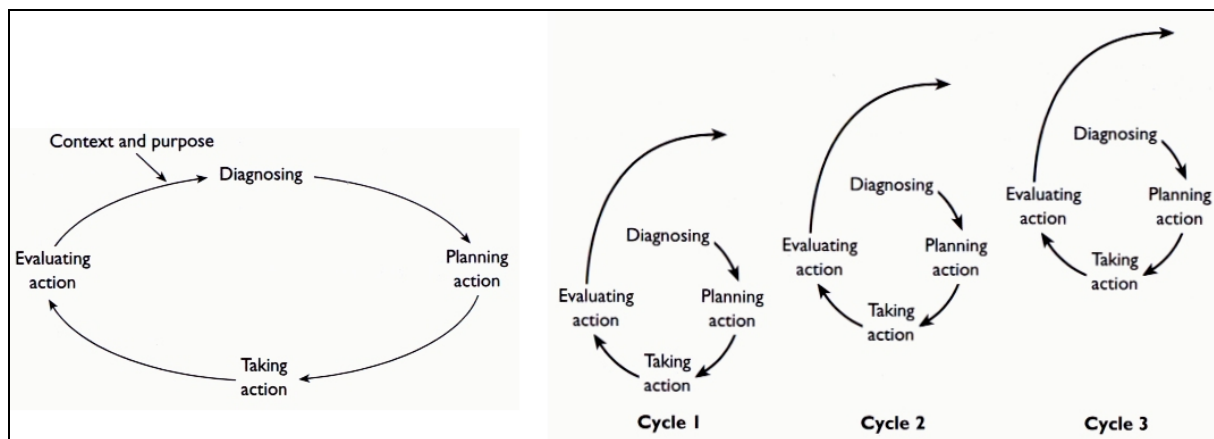
Figur 6. Realisert strategi Mintzberg et al. (1998:12)

AF er transformabelt, det vil si at det må skje en forandring i motsetning til transfer hvor det ikke skjer en endring. Med tanke på virksomhetens kjennetegn som omtales i første del er det ønskelig med endring og det kvalifiserer for bruk av AF.

5.2 Teoretiske perspektiver og modeller

Begrepet AF i Coghland og Brannick (2005) ble introdusert av Lewin i 1946. AF kan plasseres innenfor feltet konstruktiv samfunnsvitenskap. Selve ordet "aksjon" retter

oppmerksomheten mot aktiv handling og evnen til å søke nye løsninger på problematiske forhold. Et kjennetegn ved denne tradisjon er at aksjonsforskerne forsker sammen med aktørene i praksis, og en grunnpremiss er at praktikerne skal kunne nyttiggjøre seg de resultater som genereres. Samfunnsengasjement og solidaritet forbindes gjerne med aksjonsforskning, og menneskets frigjøring har vært fremhevet som målsetting med aksjonsforskning.



Figur 7. Aksjonsforsknings sirkelen. Coghlan og Brannick (2005).

AF er en aksjonssyklus hvor flere sirkler går samtidig. Syklusen består av diagnostisering, planlegging, handling og evaluering, og komponentene gjentas flere ganger etter som refleksjonen utøves. I denne prosessen legges det stor vekt på aktørens selvrefleksjon. En måte å kategorisere refleksjonen på er i følge Coghland & Brannick (2005), som viser til Mezirov, å sortere mellom innhold, prosess og premiss. Å reflektere over innhold er hva du tenker om det og hva som skjer, mens prosess er mer om strategiene, prosedyrene og hvordan ting gjøres. Kritisk evne til å reflektere omkring antagelser og perspektiver tilhører premissene.

AF i Coghland & Brannick (2005) er et resultat av en utforskningsprosess som tar hensyn til det emergente, og integrerer atferdsvitenskap og organisasjonskunnskap i sin forståelse. Metodologien hører hjemme i fortolkningsvitenskapene nærmere hermeneutikk. Habermas (i Wormnæs 1996) hevder at kommunikativ samhandling er meddelelser av meninger, og at logikken i samhandlingen er vanskelig å uttrykke i hypotetisk-deduktive metoder. Målet med AF er å skaffe data og realisere praktiske og politiske verdier. Det er systematikken i frembringelsen av data og den vitenskapelige behandlingen av disse som gjør AF til forskning og ikke bare til aksjon.

AF er kritisert for at det er for mye aktivitet og handling uten refleksjon og spredning av kunnskapen. Den baserer seg ikke på en spesifikk metode, men tar i bruk mange metoder. Valg av metode er avhengig av problemstillingen og undersøkelsens formål. AF defineres i Coghland & Brannick (2005) som en deltakende og demokratisk prosess som gjennom utforskning og læring fører til endring og ny kunnskap. Det stilles fire krav til AF som er å forske i selve handlingen, demokratisk samarbeid hvor aktørene er deltakere, og forskningen konkurrerer med aksjonen, hvor målet er å gjøre handlingen mer effektiv og begrunne endringen vitenskapelig. Videre kreves det å dokumentere en rekke hendelser av ulike tilnæringsmåter for å forbedre aksjonen.

Både Rennemo (2006) og Coghland & Brannick (2005) viser til Gummesson som trekker frem 10 kjennetegn ved aksjonsforskning sett fra lederspesspektivet. Kort summert bekrefte tidligere teorier gjennom viktigheten av at forsker deltar i aksjonen, problemet løses demokratisk, det skal være vitenskapelig fundert og forgå i sann tid.

Forberedelser i Coghland & Brannick (2005) er tema og hensikt, som må være klarert og akseptert av de involverte. Temaet og hensikten må vekke engasjement slik at det frigjør energi, noe som bekrefter Habermas' filosofi (i Wormnæs 1996).

AF forsøker å utvikle situasjonsspesifikk innsikt og gjennom det skape nye og bedre tilstander. AF er mindre opptatt av å formulere universelle lover og å beskrive aktiviteter slik de er. AF også opptatt av hvordan fremme læring hos den enkelte og på organisasjonsnivå. I AF prosessen ser vi på hva vi gjør og det reflekteres over om vi gjør de riktige tingene riktig, og ikke bare fortsetter av gammel vane. Ansatte deltar i refleksjonen og hører hverandres syn, det utfordrer egen forståelse og øker bevisstheten til den enkelte og skaper utvikling. Vi må vite hvilke tjenester vi leverer, kunne sette ord på dem, vite hvorfor og hvilken effekt de har. Ideelt sett burde dette være kontinuerlige prosesser som går av seg selv uten at det igangsettes, men erfaring tilsier at det må ledes og det krever åpne dialoger, samtaler og kreves at det legges til rette for slik Krogh et al. (2000) omtaler de fem hjelperne i kunnskapsutvikling.

Prosjektet peker mot en forståelse som Habermas (i Wormnæs 1996) innehar. Han er en av kritikerne til naturvitenskapens kvantitative metoder. Habermas beskriver menneskets tre virksomhetsområder som erkjennelsesledende interesser.

Den første er teknisk erkjennelse og Habermas sammenligner menneskene med dyra hvor de er beitende og vi er arbeidende dyr. Han betrakter arbeid som en målrasjonell virksomhet, vi skal oppnå resultat med diverse hjelpemidler. Denne form for virksomhet har preget menneskeheten og historien i lang tid, og hører hjemme i et vitenskapelig positivistisk syn. Strukturen som har utviklet seg er forståelig og kan forklares logisk og kausalt, det vil si at lovmessigheter stemmer med vitenskapelige tester. Konkretisert betyr dette at forventede resultater og forutsigelser lykkes eller inntreffes.

Den andre er praktisk erkjennelsesinteresse og handler om samhandling, det vil si at menneskene ikke bare er arbeidende dyr med sikte på å overleve. Mye av tiden brukes til kommunikativ samhandling om hvordan vi opplever og forstår virkeligheten.

Grunnleggende interesse eller behov hos menneskene er å meddele meninger og å bli forstått. Dette er svært forskjellig fra teknisk erkjennelse hvor resultatet er objektivt og kan forklares. Resultat innenfor samhandling kan ikke oppnås på samme måte, hvilket ville betydd å komme frem til enighet og samforståelse. Mislykket kommunikativ samhandling uttrykkes i form av for eksempel misforståelser, forbisnakk og uenighet. Logikken som anvendes i målrasjonell metode er ikke anvendbar med hensyn til kommunikativ samhandling. Her trengs logikk som forklarer, fortolker og tydeliggjør meninger med sikte på å komme frem til enighet. Vitenskapelig uttrykkes denne gjennom fortolkningsvirksomhet som foregår innenfor mange felt, og kommer til uttrykk i hermeneutikken og i fortolkningsvitenskapene.

Den tredje interessen menneskene har er i følge Habermas (i Wormnæs 1996) frigjørende erkjennelsesinteresse, det vil si frigjøring fra tvang. Gjennom årtiene har menneskene søkt seg frigjort fra naturen ved å mestre slit og sykdom, dette er en naturskapt tvang (eksempelvis ved sykdom, sult), mens frigjøring fra undertrykkende samfunnsstrukturer er skapt av menneskene selv (eksempelvis ved krig, kvinneundertrykking). Habermas sier at menneskene har en skapt tvang. Problemet for Habermas og Frankfurterskolen var hvordan man kan oppheve teknologisk og samfunnsmessig skapt tvang, og det er i denne sammenheng at den nye refleksjonen som kritisk teori er aktuell. Frigjøringen fra samfunnstvang er annerledes og mindre utviklet med hensyn til logikk og metode enn målrasjonell og hermeneutiske metode. Teorien over frigjørende virksomhet er ikke akseptert på samme måte som de andre vitenskaper, og dette prøvde Frankfurterskolen å bøte på med sin kritiske teori og vitenskap. De hevder blant annet at tradisjonell forskning kan bidra til undertrykkelse i stedet for frigjøring uten at de er klar over konsekvensene, og handler i god tro.

Å analysere både første, andre og tredje erkjennelsesinteressen til Habermas ut fra empiri er interessant med hensyn til kunnskapsutvikling, og her kan det ligge noen forforståelser eller antagelser som lett oversees og er viktig for virksomhetens utvikling.

5.3 Ressurser, arbeidsbetingelser og avgrensninger

Betingelsen som ble stilt fra direktøren for oppvekst og utdanning for å få permisjon til å gjennomføre MKL studiet var at eget felt ble benyttet til forskning. Permisjon til forelesningene og tre uker til skriving ble innvilget, ellers er aksjonsforsker i full jobb som leder under hele aksjonsperioden og studietiden.

Som leder har jeg en unik mulighet med tilgang til feltet, få tillatelse og få med ansatte sammenlignet med en som hadde kommet utenfra. Jeg valgte å inkludere alle i enheten samt jordmødre, fysio- og ergoterapeutene. Til sammen utgjør dette nærmere 60 ansatte. Legene som arbeider i virksomheten er ikke inkludert. I denne sammenhengen er leger, jordmødre, fysio- og ergoterapeutene et eksempel på at de ikke er en del av hele kulturen med tanke på tjenesteutvikling og sammenhengende tjenester, da de tilhører en annen enhet personmessig og leder i BFTØT har ikke samme styringsmulighet som med de andre. Alle ansatte i BFTØT skal ha tilhørighet til et team mens de som ikke har tilhørt enheten har delvis vært forvirret med hensyn til hvilke team de skal delta i.

BFTØT omtales synonymt med feltbegrepet og i følge Andersen et al. (1992) defineres et felt som en symbolsk interaksjon som gir fenomener og ting mening i et reflekterende fellesskap. Meninger og tolkninger som kommer frem i studiet er kontekstavhengig og kan ikke direkte overføres til andre situasjoner. Det prosessuelle kunnskapen kan heller ikke overføres, hvor individer i sosiale kontekster og sosial interaksjon og hvor det kunnskapende skjer mellom det individuelle og det kollektive. Verdien av praksisfellesskap er at gjennom nye ferdigheter, holdninger, verdier og atferd skapes og tilegnes i fellesskapet, og det som læres blir fellesskapets "eie".

Når aksjonsforsker er leder i samme tid kan det påvirke maktstrukturen, og dermed gjøre det vanskeligere å få tilgang til data. Moe (1994) omtaler i denne sammenheng maktperspektivet, hvor ledere med makt må bruke den positivt. Videre viser Moe (2006) til Bourdieu som

hevder at organisasjonens virksomhet sees som et felt bestående av motstridende verdier og handlingslogikker. Makt er ikke statisk, men noe dynamisk. I denne sammenheng vil utvikling av tverrfagligheten i stor grad være avhengig av hvordan leder balanserer maktperspektivet parallelt med å vise vei. BFTØT yter komplekse tjenester og det kreves godt samarbeid mellom ansatte. Balansen mellom det autonome og kollektive vil være en utfordring for både ansatte og leder.

Når målet er å profilere et tydeligere BFTØT, kreves det at ansatte handler på lag og er kjent med og benytter hverandres kompetanser, og sammen utvikler nye veier å gå når det er hensiktsmessig. Aksjonsforsker ser leders utfordringer og muligheter til å både kunne lykkes og mislykkes med oppgaven. Hvordan leder utøver ledelse sammen med ansatte til å videreutvikle og tydeliggjøre BFTØT, er avhengig av mange faktorer og er en del av et komplekst samspill. Leder bør bidra til en god kommunikativ prosess, hvor det praktiseres respekt og tillit mellom de ulike yrkesgruppene. Mange spørsmål aktualiseres når leder er aksjonsforsker. Videre må leder tro på at AF som tilnærming vil føre til bedre praksis.

5.4 Etikk

Trondheim kommune har tydelige etiske retningslinjer på hva som aksepteres og ikke aksepteres blant ansatte. Det gjelder ivaretagelse av menneskeverdet hvor ansatte skal behandle både brukere og kollegaer med høflighet og respekt, og skal være bevisst at kvalitet på tjenesteutførelse danner grunnlaget for innbyggernes tillit og holdning til kommunen. Ansatte skal unngå å komme i situasjoner som kan medføre konflikt mellom kommunens interesser og egne interesser.

For leder og ansatte er det nødvendig å vite hvilken hatt som brukes i ulike situasjoner når samme person er både leder og aksjonsforsker, to prosesser eller to roller som integreres på samme tid som de må holdes atskilt. Det er viktig å være bevisst når en er hva, når en er leder som driver med hele tiden, og når en er aksjonsforsker som studiet bevisstgjør i tillegg til å gjøre forskningsarbeid. Videre må det dokumenteres at "forsker" har tillit til å gjennomføre aksjonen sammen med ansatte. Referat fra introduksjonsdagen (1) finnes, hvor vi er enige om at vi er en lærende organisasjon og vil praktisere refleksjon "i" og "etter" handling og gjennomføre utviklingsarbeidet.

Nielsen og Repstad (1993) beskriver fordeler og begrensninger ved å studere egen organisasjon. En fordel er engasjement og endringslyst hvor årsaken kan være mangfoldig fra krise til ønske om å gjøre karriere. Når leder er forsker på egen enhet kan "skinnmålsettinger" gjennomskues og egne erfaringer kan brukes i studien.

Nilsen & Repstad (1993) peker på at samtidig som man er forsker i egen organisasjon, har man mer nære sosiale bånd til aktørene i større grad enn en ekstern forsker. De gir praktiske råd i forhold til bevisstgjøring, systematisk leting etter data i strid med våre egne hypoteser, bruke dialogens muligheter og anbefaler å vurdere forklaringer i egen organisasjon kritisk. Det er også sentralt hvordan analysen skal formidles tilbake til egen virksomhet. Dette gjelder både i forhold til hva som kan forespeiles av anonymitet, forholde seg seriøst til analyser fra aktører i organisasjonen, peke på alternativer og utnytte mulighetene for dialog.

En annen fordel å studere egen virksomhet i følge Nielsen og Repstad (1993) er kjennskapet til organisasjonens hverdag. Leder kjenner hverdagsspråket, organisasjonens fyfenomener eller hurrafenomener, bidrar til å skape "Vi" følelsen, kjenner organisasjonens uformelle rykter, kritiske hendelser og likestilte kollegaer. Videre har leder som er aksjonsforsker faktiske kunnskaper om organisasjonen som gjør at en sparer tid sammenlignet med en som kommer utenfra.

Begrensninger i følge Nielsen og Repstad (1993) er at det er vanskeligere å ta fugleperspektiv, og befinner seg på frøstadiet. Hierarkiske forhold kan gjøre at det blir vanskeligere å få relevante data. Vanskeligere å tolke data nøytralt uten å la seg påvirke av forutinntatte holdninger og meninger. Å skrive den subjektive sannheten uten å trå på noen kan også være utfordrende og må omskrives. Enkelte syn kan anklage leder for å utnytte sin posisjon, og det er en fare for at aksjonsforsker blir for forsiktig. Det kan være vanskelig å skille struktur fra prosess, som vil få konsekvenser for analysen. Tradisjonelt oppfattes maktbegrepet negativt, men Foucault (i Lundby 2000) omtaler maktbegrepet nøytralt og positivt, hvor makt ikke kan sees isolert, men må sees i relasjon til "noe". Dette er "noe" som finnes i hverdagen, det vil si en kraft som produserer diskurser, kunnskap og subjektivitet. Han bruker begrepet "diskurs" som et spesielt mønster eller en måte å tenke på. Hvordan makt og konflikt utøves har store konsekvenser for utvikling av tjenesten samt hvordan ulikheter aksepteres. Potensialet for suksess ligger i å mestre paradoksale prosesser.

Lederutfordringer i forhold til en demokratisk virksomhet vil være i følge Fløistad (1987) balansen mellom det individuelle og fellesskapets interesser. Uenighet kan være både konstruktiv og destruktiv og vil være krevende for lederrollen. En enighetskultur trenger ikke være særlig fruktbart, og det stiller store krav til leder som skal koordinere og kunne sette seg inn i ulike oppfatninger samtidig med kontinuerlig fokus på en helhetlig tjenesteutvikling. Det kreves sosial kompetanse og god omsorgsevne, slik Krogh et al. (2005) omtaler de fem hjelperne i kunnskapsledelse.

I følge Fløistad (1987) er etikk og helhetstenkning i næringslivet overførbart til offentlig tjensteproduksjon. Han sier at å lede en bedrift er å lede mennesker og det vil si å lede holdninger, og at holdninger er sammensatte og avgjørende for hvem og hva man oppfatter. Holdninger endres og formes i interaksjon mellom mennesker. Å lede et fellesskap innebærer å utvikle et spill mellom holdninger. En felles kultur eksisterer først når det skapes en helhet av mangfold. Når ansatte fra ulike kulturer ristes sammen til et BFTØT tar det tid før ansatte etablerer gode team som gir mening. Som et eksempel på dette kan være alle teamendringene i BFTØT. Justeringer trengs fortsatt, men sannsynligvis ikke så ofte. Dette gjenspeiler at ansatte leter etter systemer hvor det skal gi mening å delta, og teamene reguleres i takt med behovene. Fløistad (1987) beskriver det etiske klimaet som avgjørende for ansattes konsentrasjonsevne, det vil si ansattes vilje til å bidra med sin kompetanse og engasjement for at tjensteproduksjonen skal lykkes. Han viser til forskjellen mellom konsekvensen av autoritær og demokratisk etikk, det betyr at ansatte selv vil være med på å forme sine liv. Dette kan sammenlignes med Habermas' frigjørende energi, og innen moderne filosofi tales det om samtale- og handlingsfellesskap. Vi bidrar til helheten gjennom å være skapende i fellesskapet.

5.5 Aksjonsperioden i BFTØT

Prosjektet eller ideen ble introdusert av leder i desember 2005 (1), hvor vi hadde en felles fagdag. Temaet som ble rammet inn handlet om erfaring, læring, kunnskap, utvikling og ledelse og det ble vist til kompetanseberetningen:

(http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/Utdanning_og_kompetanse/Kompetaneeberetning.html?id=434567). Leder introduserte i forhold til erfaring så langt og sa litt om

oppgavene, brukervedvirkning, visjoner og arbeidsmiljø. Det er store overskrifter og som leder er det nødvendig å dykke i alle til tider, da faktorene påvirker hverandre og har en

sammenheng. Dersom ansatte samarbeider godt er det tillit til og forventninger til at enheten lykkes med oppgavene, hvor ansatte har mulighet til å medvirke og utvikle tjenestetilbudet. Leder ser styrke i mangfoldet, mange gode relasjoner og mulighetene som er gitt gjennom sammenslåing av støttetjenestene til barn og unge. Leder inspireres av positive medarbeidere, som det er mange av i enheten, og det samsvarer med undersøkelser på arbeidsmiljø som Skaret omtaler i kompetanseberetningen, og viser hva som motiverer kunnskapsarbeidere. Kompetanseberetningen beskrivelse av hverdagslæring ble også drøftet og eksempler ble delt. Både for leder og ansatte er et godt og inspirerende arbeidsmiljø viktig for trivsel og utvikling av tjenesten.

Kunnskapsbegrepet der det skilles på "know what" og "know how" ble introdusert og drøftet og relatert til oss selv. "Know what" er den uttrykte kunnskapen, som kan skriftliggjøres, og finnes ofte i rutinebeskrivelser, skolebøker og betraktes som et produkt. Mens med "know how" menes den tause kunnskapen, som er knyttet til tid og personer og uttrykkes gjennom kroppen i form av handling, følelser eller intuisjon og betraktes som prosessuell kunnskap. Spørsmålene som ble drøftet i BFTØT ble: Hvordan forstår vi de ulike kunnskapstypene og hvilken betydning får det for jobbing i BFTØT? Det resulterte i engasjerte og interessante diskusjoner og vi ble enige om å praktisere refleksjoner både "i" og "etter" handling i forbindelse med felles deltakelse i møter og i team som et ledd på å dyktiggjøre hverandre. Dette var innledningen og bakteppet til felles drøftinger og refleksjoner rundt praksis og hvordan vi kan utvikle oss til en tydeligere tjeneste, og som utgjorde invitasjonen til aksjonsperioden. Sentrale trekk ved tjenesten utgjør diagnosen. Intern jobbing er viktig for BFTØTs fremtid. Krav fra mange hold gjør at vi må fremstå tydeligere og utvikle et metoderepertoar, vi må vite hva vi har å tilby og effekten av metoder som brukes i tjenesten. Leder ser muligheten til å utvikle tjenesten med bruk av AF til å se nærmere på hvilke tiltaksmetoder vi har og hva vi mangler. I første omgang begrenses oppgaven til tiltaksmetoder for å gjøre oppgaven enklere og mer konkret. Om alle i enheten skjønnte konsekvensen og hva AF medførte på dette tidspunkt er usikkert, men alle forstod at det kom et utviklingsarbeid som ville kreve deltakelse. På dette tidspunkt kjenner heller ikke leder til alle konsekvensene, og må ta det som dukker opp fortløpende, slik det omtales i Mintzberg et al. (1998). Etter introduksjonen begynte tankene å rulle og planene tar mer og mer form, i den grad det kan planlegges.

Fortløpende kom forskjellige innspill og tur til Riga ble planlagt i mars 2006, hvor aksjonen startet og utforskningen var i gang. Kvello (2007) bidrog med faglige innspill og som sammen med leder satte i gang første aksjon, hvor leder deltok som aksjonsforsker. Arbeidet foregikk i de ulike teamene, i egenfaglige grupper og på felles fagdager. Det varte frem til november 2006, hvor det ble arrangert en felles fagdag (35) med forvaltning og resultatet ble presentert.

Virksomhetens karakteristiske trekk (kapittel 3) kan betraktes som diagnosen i virksomheten og tilsa at noe måtte gjøres. Når bakteppet fremstilles sammen med teorier og invitasjon til alle ansatte at dette må vi sammen gjøre noe med, er aksjonen i gang. Aksjonsutforskning, omhandler innstilling til forandring også til seg selv, selvforståelse hvor vi ser oss selv som et relasjonelt vesen, som er sårbar og mottakelig for forandring. I dette ligger en måte å forstå organisasjonen på. Leder deltar med et prosessuelt syn på kunnskaping.

I planfasen er undringer omkring hvordan utforskning kan gjennomføres aktuell. Videre hvilke normer og regler gjelder i gruppen, og styres tjenesten etter den enkeltes intuisjon eller etter en kollektiv bestemmelse? Dette er viktige avklaringer i planleggingsfasen. Rennemo (2006) viser til Argyris og Schön som sier at før en ny forståelse (framing) kan skapes må eksisterende rammer oppløses (deframing). Leder prøvde å avramme noen forestillinger i planleggingsmøte i desember 2005. Ledere må gjennomføre denne nødvendige forutsetningen i aksjonsbaserte utviklingsprogram. Det betyr at når ledere i følge Rennemo (2006) begynner å tro på noe må de samtidig starte ironiseringen av de nye rammene. Han viser til Derrida som retter sin analyse mot språket, som er en forutsetning for presentasjon av forestillingene om blant annet organisasjon og ledelse. Ord kan bety en ting, men kan også bety det motsatte. Derfor blir dekonstruksjon viktig, det vil si at meninger og forståelse konstrueres gjennom en aktiv prosess. Mennesker er meningssøkende. Hensikten er ikke å finne svaret, men å problematisere svaret. Dette er provoserende for de som søker sannheten. Mål kan sees på som hypoteser, men også som sannheter og dermed styre andre vurderinger.

Hva som skal skje er til en viss grad planlagt, samtidig som det er viktig å ta hensyn til det som plutselig skjer i aksjonen. Noe av det som kjennetegner kunnskapsintensive virksomheter er at det skjer helt andre ting enn det planlagte og at det derfor er vanskelig å planlegge. Leder planla fremdrift og la til rette for samlinger på mange ulike måter, og disse omtales senere.

Innhenting av data og informasjon er annerledes enn i tradisjonelle metoder. Informasjon og data må bringes inn til aksjonen for så å forbedres. Bruk av feedback-prosesser er essensielt. Systematikken som data frembringes på er avgjørende om det blir en vitenskapelig metode eller bare en aksjonsform, hvor politiske verdier er retningsgivende. Det vil oppstå etiske problemstillinger som det må kontinuerlig tas hensyn til. Primærmetode er samtaler og deltakende observasjon hvor data nedskrives i form av logg og referat med egen kolonne for "i" refleksjon og etter avsluttet samtale et underkapittel med plass til "etter" refleksjon. Ansatte har også levert logg. I tillegg til skriftlig dokumentasjon finnes video av samtalene. Gjennom deltakelse i samtaler, observasjoner og bruk av video får jeg som aksjonsforsker mye informasjon som må systematiseres og bearbeides.

Datamaterialet danner grunnlag for analysen av forskningen. Aktiviteten foregikk på mange arena, i forskjellige team og individuelt. Under gies skjematisk oversikt over antall aksjoner i BFTØT hvor fokuset har vært tjenesteutvikling og tiltaksmetoder hovedsaklig internt i virksomheten, men også noe byomfattende aktivitet. Referansenummer henviser til aksjonsnummer. Vedlegg 1 viser en systematisk oversikt over datamaterialet og tall i parentes viser hvor dokumentasjonen finnes. Materialet består av notater og logg fra aksjonsforsker og fra ansatte. Noe finnes som referater. Mye av det skrevne kan også dokumenteres med video. Både som aksjonsforsker og leder har deltakelse i de ulike teamene høy prioritet. Refleksjoner fra disse er nedskrevet i tillegg til videoopptak av møtene. Uttalt på fagdager:

At vi sammen innad og utad utvikler en organisasjon som har fokus barn/ungdom/familier, og som er levende nysgjerrig på hvilke tiltak som virker for hvem. At jeg skal holde meg levende i denne organisasjonen. (1)

	Antall aksjoner	Referansenummer
Fagdager med alle ansatte	9	1-9, 35
Teamdeltakelse	8	10-15
Utviklingssamtaler i gruppe	11	16-26
Byomfattende møter	1	27
Barnehagemetoder	7	28
Relevante møter	6	29-34

Tabell 1. Oversikt over aksjonene med referansenummer

Til sammen ble det avholdt ni fagdager hvor alle ansatte deltok, samt åtte samtaler og observasjoner i to småbarns-, to skole- og lederteam med fokus på tjenesteutvikling og tiltaksmetoder. Video og referat med notater fra møtene finnes. I tillegg ble det gjennomført

medarbeidersamtale med påfølgende utviklingssamtale i ni grupper, hvor gruppene var inndelt etter fagbakgrunn. Hver enkelt fikk snakke i ro og fred uten forstyrrelser i ti minutter med oppsummering til slutt og medarbeidersamtalene ble evaluert og lukket. Det var første gang at det foregikk i gruppe. To ansatte var forhindret i å delta da samtalene foregikk, så disse to fikk individuell samtale. Ansatte ble orientert både skriftlig og muntlig at "aksjonsforsker" ville samle dem i grupper for å samtale rundt prosessen med fokus på tjenesteutvikling og tiltaksmetoder. Noen forslo at det kanskje skulle hete noe annet enn medarbeidersamtale som for eksempel utviklingssamtale i gruppe, slik Irgens (2007) reflekterer omkring systematiske samtaler i arbeidslivet og definerer innhold i medarbeider-, utviklings- og gruppesamtale. Denne prosessen ble avsluttet før selve samtalen om tjenesteutvikling ble påbegynt. Det var leder som ledet medarbeidersamtalene, men når tiltaksmetoder og tjenesteutvikling ble tema skiftet leder rolle til aksjonsforsker, som rammet inn samtalen og prøvde å holde fokus. Video og notater fra samtalene finnes.

Parallelt med det interne arbeidet har det foregått mye byomfattende arbeid som har hatt fokus på tjenesteutvikling, og som "aksjonsforsker" har jeg benyttet loggføring med egne refleksjoner underveis også på disse. Eksempler på uttalelser fra byomfattende møte:

Utredning er ikke tiltak. Må utrede for å iverksette tiltak. Skjønnsmessig vurdering med faglige begrunnelser. Brosjyre over hva BFT har å tilby skal utarbeides. Hva skal utvikles? Program for kvalitetsutvikling BFT i tråd med tiltaksutvikling.(30)

I samme periode som AF pågikk ledet leder en gruppe innenfor barnehageområdet, og informasjonen som kom frem i denne gruppen er interessant å sammenligne med. Mandatet som var gitt av direktøren for oppvekst innebar å kartlegge hvilke metoder som i hovedsak benyttes i forhold til barn med særlige behov. Og vurdere i hvilken grad metodene er effektevaluerte og utarbeide forslag til hvilke metoder Trondheim kommune skal benytte i det fremtidige arbeidet med førskolebarn. Hensikten med oppdraget er å oppdage risikoutsatte barn i en tidlig fase før vansker fester seg slik at tiltaksmetoder har redusert til lav effekt. Resultatene fra undersøkelsen viser at det er store variasjoner mellom barnehagene i forhold til hvilke metoder som benyttes til ulike typer vansker. Det store spennet av ulike metoder gjelder både områdene screening, kartlegging og tiltak. Til dels brukes de samme metodene av BFT og barnehage. Mange av metodene som benyttes er ikke evidensbaserte. Det synes også å være en tydelig skjevfordeling når det gjelder hvilke områder som har fokus fra barnehageansatte. Eksempelvis har barnehagene svært mange kartleggingsverktøy for språk, men få for sosial kompetanse og kognitiv fungering. Denne skjevheten i

kartleggingsinstrumenter gjenspeilte seg også i antall tiltaksmetoder. Det innebærer at de samme skjevhetene ofte holdt seg på tvers av kartlegging og tiltak innen samme funksjonsområde for barna. Rapporten "Effektevaluerte metoder i barnehagene i Trondheim" (2006) foreligger.

Avslutning som AF ble gjort i november da BFTØT hadde felles fagdag sammen med BFT forvaltning, hvor tiltak presenterte noen av sine tiltaksmetoder/ tiltaksenhetens profil. (Video av fagdagen 17.11.2006 finnes hos leder) Kvalitetsikring og utvikling av arbeidet vil fortsette uten at det er AF.

5.6 Dokumentarisk materiale i form av samtaler, deltakende observasjon, refleksjon og video

Datamaterialet er dokumentert i form av notater med refleksjon "i" og "etter" fra fagdager i desember 2005 og fagdager i 2006; mars, april, juni og september, fra teamsamlinger, fra byomfattende møter, fra utviklingsarbeid med barnehagene, videoopptak av samtaler med ansatte med fokus på utvikling og videoopptak fra lederteam. Datamaterialet finnes fra 35 aksjoner. Inkludert er loggføring både fra ansatte og meg selv. Som aksjonsforsker brukte jeg loggføringen todelt, hvor den ene siden inneholdt objektive observasjoner og den andre siden ga rom til refleksjoner underveis, som samsvarer med Løkken og Søbstad (2006) hensikt med loggbok. I tillegg har jeg benyttet "etter" refleksjon etter hver aksjon og skrevet ned tanker. Logger fra ansatte er mer blanda av konkrete tiltak og tanker omkring prosessen.

Etter Riga fant leder det nyttig å utforme et skjema som kunne strukturere oversikten over hvilke vanskegrupper tjenesten har tiltak til og hvilke som mangler. Skjemaet (vedlegg 2) som ble utarbeidet gjelder for aldersgruppen 0-6, 6-12 og 12-20 år med ulike vanskegrupper og vedlegget viser 0-6 skjemaet. Resultatet av denne uteble ikke, noen syntes det hjalp og mange ble forvirret.

5.7 Kategorisering av data

Da aksjonsperioden var over satt aksjonsforsker med en mengde datamateriale, som trengte å bli systematisert. Å nedtegne konkrete forslag på ulike tiltaksmetoder som kom frem under

aksjonen er forholdsvis enkelt, da disse betraktes som produkt snarere enn prosess. I denne sammenheng er prosessen det essensielle for utvikling av kunnskap. Derfor blir det å sortere utsagn mellom teamene for å se om det dukker opp noe som kunne resultere i naturlig kategorisering viktig. Etter og under bearbeiding av notater, logg og videoer letes det etter naturlige kategorier som stoffet kan sorteres i ut fra teori om læring og kunnskapsdeling. Det ble analysert i flere runder, sortert, skrevet ned fra video og lett etter fornuftige og logiske kategorier. Kategoriene handler om å gruppere dataene slik at de danner forholdsvis enhetlige grupper. Kategoriene skal ikke overlape hverandre. De bør bindes sammen med teorier som danner en rød tråd på tvers av kategoriene. Det er mange databearbeidelser før man finner hvilke kategorier som best representerer dataene i forhold til problemstillingene. Etter flere databearbeidinger fremkom åtte kategorier (vedlegg 3) som ble brutt ned til fire distinkte kategorier som syntes å fungere som en god oversikt (gruppering) over dataene.

I første omgang ble datamaterialet satt inn i de ulike kategoriene før videre bearbeiding. Et krav i AF er et at det skal være en endring og gjennom bearbeiding av data kommer endringene tydeligere og tydeligere frem. Derfor ble det etter hvert naturlig å kategorisere endringene med "fra-til" innenfor et strukturelt og prosessuelt perspektiv. De strukturelle endringene omhandler informasjon og deling av informasjon, som er nødvendig for utvikling av kunnskap. Videre oversikt over tradisjonelle metoder og vurdering av evidens av disse samt endringen til et felles journalsystem på universelt nivå. De prosessuelle endringene omhandler det relasjonelle mellom individ og kollektiv praksis, hvordan tiltak prøves i praksis, og hvordan deler av tjenesten gradvis beveger seg fra universelt til selektert nivå, tydeligere prioritering og til slutt hvordan brukerperspektivet får større plass i tjenesten.

Etter hvert som endringene fremstod tydeligere ble datamaterialet satt inn i hjemmehørende kategorier. I empirien fremstår noen som eksempler på kategorien, men der fleste er omskrevet og det vises til parentes hvor kilde henvisningen kan dokumenteres.

Kritisk refleksjon

Som ansatt i hjelpeapparatet – som er en kunnskapsintensiv tjeneste, er det beskyttelse mot unødig og for mye informasjon som er fremtredende prosesser hos de ansatte, fremfor en sterk søking etter kunnskap. Selv om det i flere sammenhenger ble informert om at avdelingen deltok i en studie basert på AF, og at denne informasjonen både ble gitt muntlig og skriftlig, er det uklart hvor bevisst den enkelte ansatte har vært i deltakelsen i denne prosessen. På den

andre siden er de ansatte i kommunen meget vant med å bli forsket på av mange ulike aktører som eksterne forskningsinstitutter, universiteter, høyskoler og studenter. Denne studien var for mange ansatte derfor ikke særlig mer spesiell enn den de stadig er delaktige i.

5.8 Overførbarhet, troverdighet og bekreftbarhet

For at det skal være AF må dokumentasjonen sikres med hensyn til hvordan den demokratiske prosessen ivaretas i alle ledd og i alle utviklingsfaser, for at det skal kunne vise hva som førte til forbedring av aksjonen. Det som er interessant med AF er at det foregår i sann tid og i en spesiell kontekst, og at det ikke er så lett å overføre til andre enheter. Likevel kreves det at metodene som benyttes er reliabel, og i denne sammenheng betyr det at metodene er overførbar til andre virksomheter. Videre må fremgangsmåten være valid i den betydning at de har verdi for andre. Ansatte ble bedt om å føre logg, og å komme med refleksjoner også i ettertid. Disse er besvart både fra team og fra enkelt personer.

Motivasjon og mål til leder om å utvikle gode team med oppgavefokus ble utdypet. Tjenesten trenger team hvor det reflekteres over praksis. Videre er det viktig i en lærende organisasjon å ha faglig fokus og stille kritiske spørsmål med refleksjoner som er utviklende for å møte de komplekse oppgavene. I en kunnskapsintensiv tjeneste blir de ansatte ekstra viktige og koblingen mellom yrkesutøvelse og forskning er sterk. Ansatte ble bedt om å drøfte hva og hvordan vi forstår en lærende organisasjon og om vi er det. Konklusjonen ble at alle var enige i at vi er en lærende organisasjon eller en kunnskapsvirksomhet. Ansatte ble involvert og fikk være deltakere i utvikling av tjenesten, en prosess er påbegynt og vil fortsette uten at det er AF. I og med at aksjonsforsker også er leder, kunne leder legge til rette for medvirkning, kreve fokus og forvente deltakelse. Logg, refleksjoner, sitat og samtaler som ble uttrykt i formelle møter er dokumentert. Datamaterialet danner grunnlaget for empirisk analyse.

6 Aksjonsforskningsprosessen – hva skjedde? En analyse av det empiriske materialet

Empirisk materiale kan fremstilles på flere måter som for eksempel med en tidslinje hvor samlingene beskrives i kronologisk rekkefølge. I denne oppgaven har jeg valgt å dele materialet inn i kategorier ut fra et opplevd resultat, hvor hver kategori får et eget kapittel med beskrivelse av teori og empiri med påfølgende drøfting. Kategoriene tar for seg deler av utviklingstrekkene og de oppstod gjennom bearbeiding og analyse av datamaterialet. Etter dykking i materialet er det naturlig å dele kategoriene i en strukturell og en prosessuell del. De tre første kategoriene beskrives som strukturelle og de fire siste som prosessuelle. En kategori kan være både strukturell og prosessuell på samme tid. Når resultatet beskrives oppfattes kategorien som strukturell mens hvordan en kom frem til resultatet er prosessuelt. Kategorier vil virke statisk slik de beskrives nå med ”fra-til”, men er en prosess fordi det endres hele tiden, det er aldri et sluttprodukt. Hver kategori innebærer et ”fra-til” perspektiv for å understreke bevegelsen som har vært i den lærende organisasjonen. Kommunen utvikler nye føringer i tråd med staten, slik at det som nå er til, vil være fra om to år. Endringene fortsetter etter at forskningsperioden er over.

Hvordan jeg kom frem til kategoriene er beskrevet i metodedelene, men gjentar kortversjonen her. Materialet ble i første omgang systematisert og inndelt etter mange tankeprosesser og skriverier i fire prosessuelle kategorier, det vil si en materialiserende -, en horisontbegrensende -, en løsningsfokusert - og en ”fri flyt” prosess (vedlegg 3). Gjennom nærmere analyse av materialet trer bevegelsen i tjenesten tydeligere frem, og det blir mer naturlig å dele inn med et ”fra-til” innenfor strukturelle og prosessuelle kategorier.

Aksjonsperioden består av mange faser hvor det ut fra diagnosen på organisasjonen planlegges, utføres og evalueres i flere runder. Antall runder innenfor kategoriene har variert, men det kan dokumenteres endringer innefor alle kategorier. I BFTØT er det mange deler som utgjør helheten, og å betrakte alle delene i oppgaven er umulig. Gjennom å betrakte datamaterialet har jeg funnet syv utviklingstrekk som oppgaven tar for seg, hvor vi har beveget oss fra et punkt til et annet. I hver del utdypes og begrunnes kategorien, og viser med utsagn, sitater eller logg hvordan kategorien utfolder seg i praksis og hvordan vi har arbeidet med den internt i tjenesten. Under empirien er aksjonsforsker en del av materialet ved å delta

og ha nærhet. Hver kategori avsluttes med et drøftingspunkt som tillater aksjonsforsker å analysere materialet både med nært og distansert blick. Kunnskapsledelse innebærer ny kunnskap med å være i praksis, det vil si å skaffe oss forskningsbasert kunnskap bygd på erfaring.

6.1 Strukturelle kategorier

Strukturelle kategorier inneholder kunnskap som er skriftliggjort, oppfattes som forståelig og er lett å overføre, det kan være prosedyrer og regler som forteller hvordan praksis er i organisasjonen. Strukturelle kategorier tillater endring og tilpasninger, men straks de er nedfelt betraktes de som en oppskrift eller en regel i tråd med Newell et al. (2002) strukturelle kunnskapssyn. Om de følges er noe annet og årsaken til at de ikke brukes kan analyseres både med et strukturelt og et prosessuelt blick på kunnskap. Under aksjonsperioden deltok leder og aksjonsforsker i skoleteamene og småbarnsteamene med ”to hatter”, hvor den ene observerte og den andre deltok og kom med innspill, slik som det tillates i AF. Jeg velger å ta inn noen sitater som illustrerer temaene som behandles.

Bevegelsen som har vært i tjenesten innenfor de tre strukturelle kategoriene utdypes i kapitlene under:

- Fra informasjonsflyt til lagring og deling på enhetens intranett
- Fra hva vi har av tradisjonelle metoder til evidensbaserte metoder
- Fra flere journalsystem til en felles journal på universelt nivå

6.2 Fra informasjonsflyt til lagring og deling på enhetens intranett

Med informasjonsflyt menes all informasjon som kommer til eller produseres i tjenesten, og måten informasjonen trer frem på, oppleves svært omfattende og varierende. Å sikre at riktig mottaker får den rette informasjonen innenfor et tidsperspektiv, er en utfordring. Det krever et raskt arbeidende og kvalitativt godt system som sorterer og videreformidler. Skal informasjonen brukes til kunnskapsdeling trengs et egnet lagringssystem som er lett tilgjengelig for ansatte. Bevegelsen i virksomheten fra fri flyt-til hvordan informasjon, deltakelse og erfaring bidrar til lagring og deling av kunnskap, beskrives og drøftes i dette kapitlet.

Teori, empiri og statlige føringer som belyser kategorien

Teori om informasjon og kunnskaping er tidligere beskrevet og taes inn i analysen.

Tjenesten preges av svært omfattende informasjonsmengde både fra stat, kommune, samarbeidspartnere, fagforbund og frivillige organisasjoner, og inneholder alt fra tilbud om kurs og krav om deltakelse på møter om brukere til informasjon om viktige organisasjonsendringer, for å nevne de som er hyppigst og volummessig størst. Informasjonen på ulike nivå spenner over et vidt felt fra det generelle til det spesielle, og noe av informasjonen er mer viktig i forhold til tjenesteutvikling og utvikling av ny kunnskap enn noe annet. Utfordringen er å dele nødvendig og viktig informasjon med ansatte og ”beskytte” dem mot det som er uviktig eller overflødig informasjon. Hvordan informasjonen trer frem og hvem som mottar den, er noe tilfeldig da mindre og mindre kommer i brevs form til enheten og mer og mer må letes frem på internett på de ulike hjemmesidene til aktuelle samarbeidspartnere, som for eksempel statlige veiledere fra sosial- og helsedirektoratet. Både kommunale - og frivillige organisasjoner, har etter hvert egne hjemmesider hvor informasjonen gjøres tilgjengelig. Mye informasjon kommer på e-mail, og e-mail-mottak har flere adresser i enheten, det vil si i tillegg til individ adresser finnes felles postmottak og fagprogram som inneholder posttjenester. Det betyr at hver ansatt kan ha opptil tre eller fire elektroniske postmottak.

Gjennomgang av ulike strukturer i organisasjonen, både egen- og tverrfaglige, synliggjorde kompleksiteten og utfordringene. Informasjonsbegrepet omtales som en stor sekk og inneholder alle typer informasjon. Drøftingene omkring informasjonsdeling og kunnskapsutvikling både internt og til brukerne foregikk i teamene, og det ble analysert i lederteam for å se på mulige effektivitets- og meningsgrep. Drøftinger i lederteam fokuserte på hvordan sikre informasjon på en nyttig måte, slik at valg og nødvendige endringer er basert på best mulig grunnlag. Forventninger og behov til ansatte er svært varierende, og spenner fra de som vil ha det meste til de som ønsker minst mulig. Videoen ble brukt som et hjelpemiddel for at det skulle gi informasjon til leder for å se muligheter for å skape og sikre bedre informasjonsflyt, som er grunnlaget for kunnskaping i samsvar med Gottschalk (2004). Sitater fra aksjonene bekrefter ulike forventninger:

Vi kommer fra forskjellige kulturer og vi fra NN tjeneste er vant til lederteam, så det er dette med

ikke noe system blir til etter hvert, lederteam er leders team og tema kommer naturlig ut fra utfordringene vi får. Og å ha oversikt over utviklingsbehov er vanskelig da det er så mange programmer som går. Teamleder må være bindeledd mellom leder og ansatte. (11)
NN spør: skal jeg ha ansvar på hvor de andre befinner seg? (18)

Forventninger og oppgaver til teamledere ble nedskrevet, gjennomgått med ansatte og lagt på intranett. Til tross for tydeliggjøring av rollen til teamledere oppleves praksis forskjellig fra det som er tenkt med skriftliggjøringen. Teamledere fikk et tverrfaglig informasjonsansvar, men noen teamledere oppfatter ansvaret til å gjelde egenfaglige grupper, og som resulterte i at informasjonen ble sent formidlet. Derfor ble informasjonsansvaret til teamledere tydeliggjort og de skulle ta ansvar for at nødvendig informasjon ble drøftet og reflektert i tverrfaglige team. Nå er det innarbeidet i møteplanen et fast punkt med informasjon fra og til lederteam i alle teamene. Utsagn fra aksjonene som bekrefter forskjelligheten:

Teamlederrollens viktigste funksjon er å representere ut og inn - NN har fått det til. (11)
Er det synlig for alle hvor mye arbeid vi har? Vi er mange forskjellige yrkesgrupper, men få av hver. Ansvaret å sitte i lederteam - skal representere noen - ikke bare meg selv- litt forskjellige navn – fagansvarlig og - hva har jeg ansvaret for – hva betyr det? Mange spørsmål - hvordan sikres. Skal vi gjøre det likt? (11)
Bruker team til å løfte fram det som et fast punkt, støtter at det kan være et punkt på felles mottaksteam - kjenner ikke behov for referat - har inntrykk av at det vi gjør heng i hop med fagdager og lederteam og opplever at vi har tillit. (11)

Aktuelle spørsmålstillinger under aksjonsperioden i forhold til informasjonsdeling var blant annet: hva vil være beste praksis i nåværende fase og hva ser vi som fremtidig behov? Det ble drøftet hvilke endringer tiltakene vil innebære for ansatte da behovet for å tilpasse eller justere vil være tilstede i organisasjonen mer eller mindre kontinuerlig. Ansatte innser at skal vi som tjeneste være i takt med utviklingen er vi nødt til å opprettholde fokus på informasjonsdeling og – utveksling på en mest mulig effektiv måte. Neste utsagn bekrefter behovet:

NN gruppe treffes hver 14.dag - vi er ikke vant til dette, som tidligere leder var du nærmere, så du er blitt lengre unna enn det vi er vant til tidligere - fjernere - så kontakten inn – ut, vi N.N. på småbarnssiden burde treffes en gang i mnd. Vi ser på så mange felt og fordeler mellom oss, og deler kunnskapen mellom oss - veldig strukturert. (11)

Praksis i begynnelsen av aksjonsperioden var at all e-mails som kom til leder ble videresendt til alle ansatte. Brev som kom manuelt i tradisjonell forstand ble kopiert og videresendt til lokalitetene hvor ansatte befant seg. Leder lette frem ny informasjon på aktuelle nettsteder og videresendte linken til relevante ansatte. Underveis ble praksis endret til at leder laget et informasjonsskriv og barberte ned til kun nødvendig informasjon sett fra leders ståsted, men med link til aktuelle referanser. For ansatte resulterte endringen i færre antall e-mails og for leder mer tid og ressurser til sammensynging og skrelling av nødvendig informasjon. På slutten av aksjonsperioden ble intranett mer aktivt brukt til informasjonsdeling og utveksling. En datakyndig person ble innleid på timebasis og fikk i oppdrag å videreutvikle og forbedre

informasjonssystemet. I tillegg skulle han kartlegge ansattes behov for datakunnskap og deretter tilrettelegge for nødvendig opplæring slik at intranettet ble et reelt hjelpemiddel til lagring og deling av informasjon og kunnskap.

I løpet av aksjonsperioden ble egne sider på intranett tilrettelagt for alle. Noen ansatte benyttet muligheten til informasjons- og kunnskapsdeling i løpet av prosessen med tjenesteutvikling. Ansatte, som jordmødre, ergo- og fysioterapeuter som tilhører andre enheter har ikke samme tilgang til intranett, og disse er fortsatt avhengig av gammelmåten. En annen praksis som ble endret i løpet av aksjonsperioden var ansattes tradisjonelle form for møteplanlegging og referatskriving. Fra å sende møteinnkallinger på faste møter til alle internt i tjenesten ble et felles nettsted tilrettelagt slik at deltakerne kunne skrive inn tema de ønsket å få drøftet, og oversikten kunne leses av alle på forhånd, slik at alle kunne møte forberedt. Tilsvarende ble referat som ikke inneholdt konfidensielle opplysninger, men som er av mer organisatorisk og informativ art lagt på enhetens fellesområde, som tidligere hadde blitt utsendt til alle på e-mails, i brev form eller som noen benyttet en bok til å skrive inn i.

På den ene siden handler det om intern informasjon og på den andre siden dreier det seg om informasjon til brukere. I dette kapittelet drøftes intern informasjon som grunnlag for kunnskap og utvikling av tjenestetilbudet.

Drøfting

I begynnelsen av aksjonsperioden ble mye informasjon utsendt på e-mails til ansatte. Hvorvidt dette ble lest og forstått på samme måte for alle er umulig for leder å kontrollere. Med tanke på tillit er det viktig at leder ikke kontrollerer ansatte, men legger til rette for tilganger og stoler på at alle har satt seg inn i skriftlig dokumentasjon før drøfting og valg tas. For et godt resultat er det avgjørende at forutsetningene er tilstrekkelig belyst og at ansatte har medvirket i prosessen slik krav om medvirkning er i Arbeidsmiljøloven § 2-3:

<http://www.lovdatab.no/all/tl-20050617-062-002.html#2-3>.

Mengden e-mails er overveldende og ansatte bombarderes, derfor er det lett å forstå i en travel arbeidsdag at e-mail-lesing nedprioriteres. Dermed blir det vanskelig å sikre at viktig og spesiell informasjon kontra generell informasjon når frem. I tillegg til e-mail prøvde leder å oppsummere de viktigste områdene inkludert en hilsen i informasjonsskrivet som ble utsendt

til alle ansatte engang i måneden. All elektronisk informasjon leses asynkront, det vil si når det passer den enkelte og er uavhengig av tid. Å oppsummere jevnlig i en hilsen til ansatte vil til tider være krevende for leder, og det spørs om det er nyttig bruk av ressurser. Derfor trengs fortsatt kreative forslag på å finne nye måter å effektivisere formidling av informasjon og særs spesiell informasjon på. Så lenge det bare er informasjon i følge Gottschalk (2004) er det ikke blitt til bevisst kunnskap. Det er først når informasjonen tas i bruk og reflekteres over nye måter å gjøre tingene på at ny kunnskap kan utvikles. Tolkning av Gottschalks (2004) figur 2, tilsier at informasjon må foreligge før kunnskap dannes, og som er i motsetning til Alavi og Leidner (2001) som mener at kunnskap eksisterer før informasjon kan formidles. Dersom sistnevntes syn oversettes til tjenesten kan en tenke at ansatte ville lete etter aktuell informasjon og møte forberedt når aktuelle tema drøftes. Som leder ville jeg stilt spørsmål om det ville blitt for tilfeldig og avhengig av den enkelte ansattes interesser, evner og kapasitet. På den andre siden er det svært positivt med engasjement og nysgjerrighet. For å utvikle tjenesten trengs ansatte som bidrar aktivt i søken på kunnskapsutvikling og deltar i de formelle teamene. Det handler om ansatte som både gir og som får, og for å få handler det noe om tilrettelegging fra ledelsens side. Å opprettholde balansen mellom det autonome individuelle og det kollektive i en kunnskapsintensiv virksomhet hvor det prosessuelle perspektivet til Newell et al. (2002) dominerer, er krevende for lederrollen på grunn av mange og til dels motstridende forståelser.

I en strukturell kategori handler det om å finne effektive måter å dele informasjonen som ligger til grunn for kunnskapsutviklingen. Drøftingene i lederteam (11) var nyttig både for leder og deltakere hvor alternative måter å dele informasjonen på ble fokusert. Bruk av video i lederteam opplevdes nyttig med tanke på forbedring av dialogen. Det skjerper turtaking og reduserer utenomstakk. For leder vil det være et egnet hjelpemiddel til å reflektere over lederrollen i forhold til informasjonsutveksling. Refleksjon er nødvendig for å kunne ta strukturelle grep med hensyn til intern organisering, hvor sluttproduktet er av strukturell art, men hvordan vi kom frem til resultatet er prosessuelt.

Teamlederrollen og koordinatorrollen ble utfordret og gjennomgangen avdekket fort ulike forventninger og forståelser. Mange ord og begrep som forstås på ulike måter. Noen teamledere oppfatter at de har ansvar for egne faggrupper (11), mens andre teamledere tolket det til å ta med saker til drøfting i tverrfaglige team. Svakheter i informasjonsflyten ble oppdaget, og det er nødvendig med en gjennomgang og avklaring av hvem gjør hva. Det vil

være behov for nye runder jevnlig og det bekrefter diagnosen i AF hos Coghland og Brannick (2005). Vi lærer i praksis og tar nødvendige justeringer fortløpende. Det ble utformet tydelige forventninger til teamansvarlige og fagansvarlige, og disse ble lagt på enhetens intranett og gjennomgått i de ulike team. Leder var meget spent på om dette var tilstrekkelig og om det ville gi bedre informasjonsflyt og sikre nødvendig informasjon til alle ansatte. Intuisjonen av at dette ikke var tilstrekkelig viste seg å være riktig. Ytringer som: ”er det synlig for alle hvor mye arbeid vi har” kan tolkes som utydelig og krever fortsatt rydding. Som aksjonsforsker tolker jeg at alle i lederteam oppfatter at de har et ansvar for de som de representerer, men likevel er forventningen til utførelsen forskjellig. Teamansvarlige skal ikke ha kontrollfunksjon i forhold til ansatte, men sørge for at viktig informasjon blir drøftet og brukt som informasjon til utvikling av kunnskap og tjenesteutvikling. Teamlederrollen endres og tydeliggjøres i løpet av aksjonsperioden til å ha mer ansvar for ledelse av teamene, og sørge for at viktig informasjon taes opp til drøfting og refleksjon før beslutninger tas. Rollen beskrives og legges på intranett. Gjennomgangen resulterte i revidert utgave (vedlegg 4).

Gjennom datamaterialet bekreftes Johannessens (2005) påstand om at det finnes ikke en sannhet for alle når det gjelder å planlegge fremtid eller hvordan løse en oppgave. Behovene til de ulike aktørene er svært forskjellig med hensyn til informasjon, samt hvor og i hvilken sammenheng denne informasjon skal brukes til refleksjon hvor ny kunnskaping kan skje. Utsagn fra ansatte beviser forskjellene og synliggjør de ulike oppfatningene. Søken etter informasjon må gi mening til deltakerne og tjenesten må leve med ulike system. Mange eksempler og tilbakemeldinger på kompleksiteten fører til nye veier, som bekrefter nyskaping gjennom informasjon og refleksjon, men straks en ny regel eller avklaring er beskrevet begynner en ny refleksjonsrunde om dette er tilstrekkelig. Det legitimerer bruk av AF da resultatet er avhengig mer av tolkningspraksis enn av nedskrevet praksis.

I løpet av aksjonsperioden ble intranett mer og mer benyttet til informasjons- og kunnskapsdeling. Informasjonen som legges på hjemmesidene systematiseres og struktureres, og det er mer oversiktlig å finne frem. Det skal fungere som oppslagsverk samtidig som det viser enhetens system for intern kontroll. Her legges informasjon om nye kurstilbud, oversikt over ansatte og linker til lover og rammeverk for tjenesten. Prosedyrer over praksis hører hjemme under ulike tema, og intranett må fungere som et godt lagringsmedium hvor det er lett å finne aktuell informasjon om relevante tema for tjenesten. Det forventes at ansatte selv følger med og er oppdatert. Når ansatte starter datamaskinen åpnes førstesiden som er nyheter

for meg og her finnes all ny informasjon. En utviklingsgruppe benyttet nettet til egen side hvor de skrev tanker og nye ideer og la inn referater fra møter, akkurat som Johannessen (2005) beskriver transformativt prosessperspektiv slik at alle involverte kunne oppdatere seg gjennom denne siden før nye beslutninger ble tatt. Dette var et utviklingsarbeid som ble til underveis og etter gjennomføring gjøres endringer og gruppen er fortsatt under utvikling. Utviklingsarbeid blir aldri ferdig, det er kontinuerlig forbedring.

For leder var det svært nyttig å leie inn en person til å få intranettet funksjonelt, det vil si å rydde opp i strukturen samt å kunne tilby ansatte dataopplæring ut fra individuelle behov. Leder videresendte mye informasjon til denne personen, som bearbeidet stoffet og la det på enhetens hjemmesider. Aksjonsforsker observerte at BFTØT har arbeidet mye med intern struktur i forhold til informasjonsflyt og at det fortsatt gjenstår noe arbeid før det er godt nok. Det er hardt arbeid og krever deltakelse både fra ansatte og ledelse for at det skal kunne gi mening til alle. I samme tid har det vært fokus på informasjon og tydeliggjøring til brukerne av tjenesten for å kunne beskrive på internett hva tjenesten har å tilby. Å skille mellom intern og ekstern informasjon er utfordrende og eksemplifiseres med sitat fra aksjon:

Hvor mange runder skal vi ta? Skal vi starte på nytt igjen? Ser at det var resultat som skal på nett?
At målet var å få det på nett visste vi ikke. (11)

Det stilles spørsmål om hvor tydelige vi som tjeneste klarer å formidle hvilke tjenester vi har å tilby barn og unge. Ansatte har det klart, men å beskrive tiltakene oppleves vanskeligere. Neste mål er å få presentert hva tjenesten har å tilby på internett, slik at vi blir en tydelig tjeneste ikke bare innad men også utad.

6.3 Fra tradisjonelle metoder til evidensbaserte metoder

Med tradisjonelle metoder menes den praksis som utøves i dag. Fagutøvere har stor grad av frihet til å velge metode etter eget skjønn og grad av faglighet. Hjelpemiddelet er i følge Kvello (2007) preget av dårlig dokumentasjon på hvilken effekt tiltakene gir både faglig og økonomisk, og det eksisterer stor uenighet om hvordan effekt best kan måles.

De siste årene har begrepet evidensbaserte metoder blitt benyttet om tiltak i barnehage, skole og hjelpeapparat. Evidens er direkte oversatt fra engelsk "evidence" og betyr bevis. Flere har påpekt at begrepet evidensbasert er vanskelig å definere og anvende, og begrepet benyttes noe ulikt i følge Loewenthal & Winter (2006). Evidens må ikke forstås bokstavelig, for det kan

aldri bli slik at man innen nevnte fagfelt kan bevise i samme grad som innen naturvitenskapelige fag. Evidensbaserte metoder handler om dokumentasjon av hvilken effekt ulike tiltak har overfor bestemte vansketyper og under ulike betingelser, slik som karakteristika ved personen og miljøene vedkommende lever i. Det er tiltaksmetoder som evalueres, mens screenings-, kartleggings- og utredningsmetoder evalueres på andre måter. Tiltaksvalg baseres derved på dokumentert effekt i tillegg til at de skal passe til verdiene som ligger til grunn for tjenesten og målene brukeren har i følge Sackett et al. (2000), framfor personlige preferanser, økonomiske rammer eller bekvemmelighetshensyn for de ansatte.

Ut fra karakteristiske trekk for tjenesten og krav til metoder som gir effekt, er dette et stort område som krever rydding på mange nivå. Vi i BFTØT må være sikre på og ha kunnskap om hvilke metoder vi tilbyr og vite at de metoder som benyttes er anbefalt til formålet. Aksjonsperioden medførte en bevisstgjøring på BFTs rolle i forhold til metoderepertoar, det vil si både hva som tilhører og ikke tilhører tjenesten. Kategorien kan være både prosessuell og strukturell, men dette kapittelet omhandler det strukturelle.

Teori, empiri og statlige føringer som belyser kategorien

Grunnlaget for oppgaven er beskrevet i kapittel 3 og omhandler noen karakteristiske trekk som: ikke godt nok risikoblikk, utilstrekkelig tiltaksapparat og svikt i koordinering av tjenestene. Noe av hensikten med sammenslåing av tjenestene var blant annet å oppdage risikoutsatte og tiltakstrengende barn i en tidlig fase. Innsatsen må rettes mot helsestasjon og barnehage fordi at utvikling av psykopatologi starter ofte i god tid før vanskene vises i følge Sandberg et al. (2001). Faren i dag er at vi tilpasser brukers behov slik at de passer til de tiltak vi har tilgjengelige, mens trusler for tjenesten på sikt er i følge Kvello (2007):

1. ”Å smøre seg tynt og bredt, men ikke nok på noe, og å kunne litt om mye, men ikke tilstrekkelig om noe”
2. Snever forståelse av vansker og livssituasjon (smalsporede vurderinger)
3. Å bli en kritisk vurderende og lite handlende tjeneste, ikke bare forvaltende og kritisk men også utøvende
4. En reaktiv tjeneste som oppdager og viderehenviser og som gjør lite kurativt selv og er da systemenes hjelpeapparat fremfor innbyggernes hjelpeapparat og får vanskene for sent og driver med: ”Å leve med unnlattelsessynder”

Det kreves at tjenesten prioriterer vanskegrupper og ikke bare er et lavterskeltilbud preget av at de som når oss får hjelp, men har en klar prioritering.

Aksjonsperioden startet i Riga hvor gruppene jobbet med å avklare hvilke vanskegrupper har vi tiltak til og å vurdere effekten av disse samt beskrive hvilke vanskegrupper vi mangler tiltak til. Oppgaven ble gitt etter å ha gitt deltakerne en oversikt over ulike vanskegrupper som henvises til hjelpeapparatet og effekten av de tiltak de har mottatt av foreleser og inspirator Kvello (2007). Ansatte ble engasjert, jobbet hardt i timene og sammen i teamene, det ble drøftet og mange ulike forståelser kom til overflaten. Foreleser deltok sammen med leder og aksjonsforsker i teamene, og han ble brukt som drøftingspartner og utviklingsagent. Arbeidsformen i de fire teamene, vekslet mellom teamarbeid og å være i plenum i tre hele dager. Det ble skrevet referat (3) og logger fra hvert team, som ble samlet og oppbevart hos aksjonsforsker.

At oppgaven ble oppfattet forskjellig vises i datamaterialet med at det var vanskelig å forstå oppgaven og å komme i gang med å løse den. Noen finner det vanskelig å beskrive tilbudet som gis i dag og er mer opptatt av hva vi mangler av tilbud. Andre har det klart, men klarer ikke å skriftliggjøre dagens tilbud. Enkelte mener vi har forskjellige målgrupper. Her gjengies et eksempel fra aksjonen som viser at oppgaven oppfattes utydelig og forskjellig:

Det var uklart i starten at vi skulle skrive hva vi faktisk kunne tilby i dag, og ikke hva vi så som mangler i et tilbud som skulle forbedres/kunnskap som må tilegnes. Dette har skapt forvirring og vært frustrerende. I Riga uklare oppgaver og uklar bestilling til oss! Hva var det leder og Kvello egentlig ville vi skulle gjøre? Utydelig og annerledes enn den oppgaven som kom i høst. Brukt mye energi på å klargjøre for oss selv hva dette egentlig er og handler om. Produktet(?) ville kommet mye tidligere hvis bestillingen hadde vært klarere. Kvello's skjema var hinsidig uklart fra Riga! Trodde vi hadde skjönt det i Riga. Så viste det seg, når vi kom hjem, at vi virkelig ikke hadde skjönt det! (27)

Undringene over oppgaven som ble gitt synliggjøres på ulike måter ved at noen undrer seg over om kartlegging kan kalles tiltaksmetode og i så fall når begynner tiltaket? Andre spørsmål som stilles er om vi alle skal være generalister eller skal vi spesialisere oss? Går vi fra individuell jobbing til mer gruppebaserte tiltak, hvor noen ansatte er redd det blir for mye fokus på tiltakspakker, da vi trenger noen med spesialsøm. Dess mer vi deltar i dess mindre blir vi tilgjengelig, samt tiden vi bruker på internt arbeid går utover brukerne. En ansatt foreslår at kanskje kan systematiseringen hjelpe oss til å se hvilke tiltak har vi. Andre fant det vanskelig å skriftliggjøre tiltakene vi har og som vi mangler. Oppgaven som var gitt ble oppfattet på mange måter og resultatene ble derfor nokså ulike.

Noen bruker mye tid på begrep, roller og nivåer og hva andre kan bidra med. En informant (12) mener at vi kan ikke ha for mange tilbud, vi må nyttiggjøre oss den kompetansen vi har. En annen informant (18) sier at andre enheter har lik kompetanse som oss og informerer om det samme, og at det utfordrer vår tjeneste. Noen (12) foreslår å gi gruppetilbud til barn av skilte foreldre, mens en annen sier at disse får tilbud ved familievernkontoret og skal vi tilby det samme eller skal vi samarbeide med dem. Familievernkontoret klarer ikke å ta unna alle, og vi møter disse barna daglig, så kanskje kunne vi samarbeidet tettere med dem. En annen lurer på om vi skal bruke ressurser på disse. Så lenge foreldrene er i konflikt vil barnet lide og noen ansatte mener vi kan gi mestringsstrategier inntil andre tiltak iverksettes. Forslagene på hva andre og vi selv kan gjøre er mange, men omtaler i mindre grad hva vi gjør.

Et team (24) kom godt i gang med å beskrive tiltakene vi har å tilby samt vanskegruppene som vi mangler tilbud til. En gruppe er barn med reguleringsvansker, og ansatte drøfter hva vi har å tilby til disse barna. Det kan være barn som sover lite, generelt er urolige eller har vansker knyttet til å innta føde. De observerer også flere som ikke samler barna sine med blikkontakt og de tenker det ville vært bra med foreldreveiledning i gruppe og drøfter hvordan det kan gis som et fast tilbud. Noen nevner at det er ingen tidsbesparing, men de planlegger å iverksette gruppetilbud ved fire måneders konsultasjon. De vil evaluere tiltaket og se om antall barn med samspillsvansker reduseres. Teamet ser også behov for å gi tiltak til premature barn, og vil undersøke hva som finnes av dokumentert forskning omkring temaet. Samtidig som tiltaket må samstemme med hva sykehuset gjør. Noen (18) foreslår å benytte intranett til deling av kunnskap mens vi jobber med utvikling av tiltakene.

Enkelte (20) er skeptisk til amerikansk forskning og til pakkeløsning, og tenker mer individuelt, basert på kjemi mellom bruker og hjelper, og mener det skjer mye annet rundt bruker som er med og påvirker situasjonen. Det er derfor ingen garanti for at det var metoden som hjalp. Spørsmål som stilles er i forhold til langtidsvirkningene av tiltakene og om det finnes forskning på den relasjonelle delen mellom bruker og yrkesutøver.

Vel hjemme etter oppstart i Riga har ansatte fulle arbeidsdager og liten tid til refleksjon over det igangsatte arbeidet, derfor er det viktig med deltakelse og involvering på alle planlagte felles dager og i teamene. Leder deltok sammen med ansatte på de faste avtalte aksjonene, slik som beskrevet i AF og som tillater nærhet og involvering i følge Nielsen & Repstad (1993). Under aksjonsperioden utarbeidet leder et skjema (vedlegg 2) med tro på at det ville forenkle

oppgaven, en skjematisk oversikt over vanskeområder, tiltak og evidens, for derigjennom å oppdage hullene eller manglene. Skjemaet ble tolket forskjellig og nytteverdien som hjelpemiddel varierte stort. Noen (18) fant det greiere med skjemaet, mens andre (20) slet. Enkelte (18) lurer på om vi får to hatter etter hvert, hvor vi blir veldig skjematisk på den ene siden som skilles fra den relasjonelle delen på den andre siden. Vi tar imot de som kommer og bruker kommunikasjon som verktøy. Ingen forskning som viser at det er feil det vi gjør, så ansatte lurer derfor på hva Kvello og leder vil. Informant i aksjon (22) sier at skjemaet følger ikke tankene våre, vi jobber først på et generelt nivå - veldig grovmasket og deretter blir det sortert og mer spesielt. Andre (22) sier vi har det klar, men får det ikke ned på papiret og lurer på om vi skal profilere oss som tjeneste?

Vi blir fortsatt litt vag, men vi klarer ikke å bli tydeligere. Samme som vi sier vi bruker veiledning, som er utydelig. (22)

Slik fortsatte mange diskusjoner og undringer, hvor ansatte praktiserte refleksjon ”i” handling og ”etter” handling, som Schön (1983) beskriver. Ansatte skrev logg og leverte til aksjonsforsker. Mye av materialet er samlet på video i tillegg til notater og logger som ble skrevet av aksjonsforsker under og etter hver samling.

Leder krever mye mer tydelighet fra vår side, hvor vi sier hva vi har å tilby, viktig å systematisere og sortere. (12)

Underveis utviklet det seg en forståelse og et behov for å bli tydeligere som tjeneste. Mange ansatte så behov for å prøve ut nye tiltak, og samhandling i praksis testes. Dette omtales nærmere under prosessuelle kategorier. Målet i denne kategorien er å kunne beskrive tiltakene som tilbys og å se hvilke vanskegrupper vi mangler tiltak til. Ansatte hjalp hverandre konstruktivt og begynte å fordele oppgavene seg imellom for å beskrive de ulike tiltak som tilbys. Noen benyttet intranett til fortløpende oppdatering og produktet ble tydeligere og tydeligere. Dette gjaldt spesielt barnskoleteamet som i løpet av aksjonsperioden utviklet et tiltak hvor de tverrfaglig gikk inn i 1. trinn på to skoler for å tilby et nytt tiltak. Tiltaket som kalles ”ressursuke” er et resultat av informasjon, kunnskapsutveksling og læring i praksis. Parallelt deltok mange ansatte i ulike foreldreveiledningsprogram som eksempelvis: Webster Stratton: (<http://deutroligearene.no/>), ICDP:(<http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/Ryddemappe/BUA - Avdeling/foreldreogbarn/foreldreveiledning/Aktuelt-2005.html?id=416349>) og PMTO: (<http://www.atferd.unirand.no/>). Alle er amerikanske programmer som kan vise til dokumentert effekt.

Resultatet av prosessen som foregikk oppfattes som et produkt og kan beskrives, og hører

derfor hjemme i en strukturell kategori. Beskrivelse av de ulike tiltakene som BFTØT har å tilby er påbegynt og foreligger foreløpig på enhetens intranett. Presentasjonen av alle tiltakene ble gitt i slutten av aksjonsperioden på en felles fagdag (35) med forvaltningsenheten i Østbyen, og fire videoer fra dagen finnes. Utviklingsarbeidet vil fortsette og målet er å fremstå som en tydelig tjeneste hvor vi navngir metodene som brukes i tjenesten, både på internett og i form av brosjyrer.

Drøfting

Troen på evidens som i denne sammenheng ikke betyr bevist men dokumentert effekt, er forskjellig hos ansatte. Betraktes evidensbaserte metoder som kurering og behandling mer enn sosial kontroll eller kompensering? Er det en form for intensivering av tiltak? Er kravet om evidensbaserte tiltak i statlige føringer et mulig forsøk på å løse den kompliserte situasjonen preget av lange ventelister og som mange mener bare kan løses med mer tilførsel av ressurser? Ansatte uttrykker skepsis i forhold til evidens. Bruk av effektevaluerte tiltaksmetoder, som en forutsetning for medvirkning og et utgangspunkt for plan for kompetanseutvikling, stillingstilsetninger og avklaringer av hvilke arbeidsoppgaver som skal tilfalle barnehagen, skole og BFT, kan tolkes innenfor et strukturelt kunnskapssyn i Newel et al. (2002). Tiltakene vi setter inn skal ha dokumentert effekt, og hvordan vi sjekker ut hvilke tiltak som virker varierer stort både på individuelt og på systemnivå. Mesteparten av forskning som finnes innenfor adferdsterapi er amerikanske og skepsisen som råder i forhold til om amerikansk forskning er overførbart til norske forhold er stor. I den senere tid har det kommet mer norsk forskning som bekrefter amerikansk gyldighet i følge Kvelling (2007). Det prosessuelle kunnskapssynet utfordres når vi må bevise og dokumentere effekten av tiltakene, fordi tiltakene som settes inn er betinget av situasjonen og mange andre faktorer, det vil si det er komplekst og derfor vanskelig å standardisere.

Et strukturelt kunnskapssyn medfører at vi må systematisere, sortere og være bevisst hva BFTØT har av tiltak til de forskjellige vanskegruppene. Å avklare og tydeliggjøre oppgavene knyttet til hva som hører hjemme i barnehage og skole versus BFT, er nødvendig for troverdighet av tjenestetilbudet. Derfor trenger vi et både og, noe som struktureres og mye må betraktes innenfor det prosessuelle. Det prosessuelle behandles senere.

Rapporten (2007) om effektevaluerte metoder i barnehagene synliggjør ulikheter både mellom barnehagene og når og til hva de ulike metodene benyttes. Påstanden om at BFT hadde mye lik kompetanse som ansatte i barnehage ble uttalt i prosjektgruppen, og derfor kunne barnehage velge å henvende seg direkte til BUP i enkelte tilfeller. I aksjonsperioden hørtes de samme signalene innenfor BFTØT, men kanskje mer rettet mot en annen adressat som familievern og BUP. Gjennom kommunenes kompetanseprogram tilbys den samme opplæringen både til barnehage-, skole- og BFT ansatte, derfor er det ikke urimelig om ansatte undrer seg over nivåene. Oppfatningen av hvilke nivå de ulike tjenestene tilhører er forskjellig samt hvilke tiltak skal ivaretas i barnehage og skole. Utsagn (12) som ”viktig at vi ikke dobbeltkjører” bekrefter at det er nødvendig å rydde og avklare mellom nivåene inkludert spesialisttjenestene. Likeså kreves avklaring av hvem og hvor skal kompetanse i forhold til høyfrekvente og lavfrekvente vansker finnes. Mange av avklaringene er i løpet av aksjonsperioden og tiden etterpå avklart med bistand fra fagstaben i Rådhuset. Selv om beslutningene er vedtatt vil det ta lang tid før det er tilstrekkelig kjent og praktisert i organisasjonen, dersom det betraktes med Johannessen (2005) kunnskapssyn hvor kunnskap skapes i relasjonene mellom menneskene og i relasjonen mennesket har til seg selv. Det utfordrer ledelse av kunnskapsintensive virksomheter til å leve med, delta, følge opp og legge til rette for alle endringene på en strategisk god måte. Hva som er strategisk lurt er avhengig av kontekst, men kanskje kan AF eller deler av AF forsvares som en tilnærming til kompleksiteten som finnes i BFTØT?

En kritikk mot hjelpeapparatet går på at det er for mye utredning og testing fremfor handling. Og krav til BFTØT er å utvikle tiltak og dermed bli mer handlingsrettet og dette krever ansatte med handlingskompetanse. Vanskene med å definere når et tiltak starter som et tiltak, og å skille tiltaksgrensene fra utredning bekreftes gjennom uttalelsen: ”når starter et tiltak eller er utredning også tiltak”? Forståelsen av fenomenet er både personal- og situasjonshengig, som i aksjonsperioden viste tydelige forskjeller i teamene, hvor det ene teamet tilnærmet seg oppgaven konstruktivt mens et team uttrykte skepsis og ble dermed lite handlingsorientert. Noen informanter (12) bruker mye energi på å klage på andre tjenester og fjerner seg dermed fra å ta ansvar for hva BFTØT har å tilby. Det handler om alle andre men ikke oss. I forhold til læring befinner teamet seg på enkeltkrets nivået og dette stopper for videre utvikling. Irgens (2007) viser til Schous systemforklaringer hvor vi retter vår oppmerksomhet mot forhold rundt oss, hvor vi bruker mye tid uten å løse problemet. Er dermed tydelig på forventninger til andre, men ikke så tydelig til oss selv. Om dette skyldes

uklare mål eller om det kan skjule en form for motstand hvor organisasjonsmodellen ikke aksepteres eller en profesjonskamp, drøftes ikke videre i dette kapittelet.

At informasjon og kunnskap oppfattes på ulike måter er bevist i datamaterialet. På grunn av oppgavens rammer og begrensninger drøftes kun noen av utsagnene i forhold til tiltaksmetoder med dokumentert effekt. Noen ansatte lurte på om vi skal ha et metoderepertoar og finner det vanskelig å beskrive hvilke tiltaksmetoder vi har å tilby i dag. Skjemaet ble utarbeidet med tanke på å gjøre det enklere å forstå oppgaven, og det ble initiert ”top-down”. To team så nytten av skjemaet og satte i gang. Gjennom skjemaet og kravet om at vi skulle skriftliggjøre hvilke tiltaksmetoder vi har, ble det tydelig at vi hadde en utfordring i å være tydelig både overfor oss selv og for brukere. Akkurat som en informant sier: ”Vi blir fortsatt vag, men vi klarer ikke å bli tydeligere”. Og en annen informant sier: ”Leder krever mye mer tydelighet fra vår side, hvor vi sier hva vi har å tilby, viktig å systematisere og sortere”. Dersom vi ikke klarer å være tydelig innad på hva vi har å tilby hvordan er det da mulig å være tydelig utad? En undres på om vi ”skal profilere oss selv? Vi har det klart, men får det ikke ned på papiret.” Ny måte å tenke på, det stiller mer krav til samarbeid og samspill mellom ulike aktører. Uttalelsen om at produktet ville kommet tidligere hvis bestillingen hadde vært klarere, hvor det sammenlignes med at det skal på nett til brukerne. Som leder er jeg undrende til denne uttalelsen, da det synes vanskelig å beskrive hva tjenesten mangler uten å vite hva vi har. Dersom BFTØT har vansker med å tydeliggjøre hva som faktisk tilbys av tjenester er det kanskje vanskelig å se hva som mangler. Er det nødvendig å være bevisst daglig status før tjenesten betrakter manglende metoder? Tilsvarende å kunne kategorisere hvilke vanskegrupper som finnes dersom det ikke er kommunisert tidligere. Johannessen (2005) beskriver manglende felles forståelse og annerledeshet som en viktig kilde til nyskaping og dersom leder er i stand til å se tegnene kan det muliggjøre ny utvikling. Dette gjenspeiles ved at fire team tolket skjemaene forskjellig, hvor to team strevde og to team raskt kom i gang og utfylte rubrikkene på hvilke vanskegrupper vi har, og hvem av disse vi har tiltak til i dag.

I forsøket på å beskrive tiltaksmetoder utfordres ansattes kunnskapssyn slik Newell et al. (2002) skildrer mellom et strukturelt og et prosessuelt perspektiv. Når det gjelder beskrivelse av metoder oppfattes dette som strukturell kunnskap, som kan gjengis skriftlig og finnes på internett, og som inviterer alle ansatte til deltakelse. I tradisjonell forstand er ansatte deltakere i et system som her er helheten BFTØT, som er en motsetning til kompleksitetstenkningen

hvor deltakelse innebærer interaksjon mellom mennesker i lokale situasjoner i nåtid, og som får konsekvenser for ledelse. Kanskje har kunnskapssynet størst rotfeste i prosessuelt perspektiv og at det forklarer noe om hvorfor det er så vanskelig å beskrive hva vi gjør. Balansen mellom strukturelt og prosessuelt kunnskapssyn er viktig, i en kunnskapsvirksomhet er det behov for begge deler, men kanskje en overvekt av prosessuelt syn da mangfoldet og kompleksiteten er høy. Det prosessuelle omtales i senere kapitler, men viser kompleksiteten til å beskrive produktet, som bekrefter Kvellos (2007) poeng om hjelpeapparatets tendens til smalsporede vurderinger og manglende strategi for prioriteringer.

Siden sammenslåingen av BFT har noen ansatte fått opplæring i ulike program. Ansatte betrakter disse programmene som pakker. Utsagnet om: ”redd det blir for mye fokus på pakker, vi trenger noen som har kompetanse på det individuelle”, bekrefter hvor vanskelig det er å komme i gang og kunne beskrive tjenesten vi tilbyr i dag. Dette medfører drøftinger om balansen mellom hva vi har av individuelle- og gruppetilbud, hvor vi trenger begge deler. For å være tydelig må BFTØT kunne beskrive tjenestetilbudet som faktisk finnes, og det oppleves vanskelig. Dette bekrefter beskrivelsen av hjelpeapparatet som noe av det mest komplekse og uoversiktlige innenfor de offentlige oppgavene. Tiltak kan være så mangt, og begrepet pakke har sneket seg inn i vokabularet. Med pakke menes et tiltak på selektert nivå som prøves ut for å se om det kan gi endring, det kan være WS - eller PMTO foreldreveiledning, og er et lettere tiltak enn skreddersøm som betegner et individuelt tiltak på indikert nivå. Begrepet program er det offisielle og korrekte, pakke lever hos enkelte i muntlig form og dreier fokus over til en totalløsning, noe programmer ikke er ment å være. Ansattes oppfatning av hvilket tiltak som skal komme først er svært varierende, da noen ansatte mener at det er viktigere å utrede tilstrekkelig slik at tiltak matcher behovet, som er forskjellig fra å prøve ut først og se om det gir effekt. Noe utredning kreves, og tiltak iverksettes ikke i blinde. Det prøves ut tiltak parallelt med kartlegging som er en mellomting.

I aksjonsperioden foreslås mange konstruktive forslag, og her gjengis kun korte eksempler som viser noe av skapertrangen, mulighetene og endringsviljen som finnes i tjenesten. Kreative ideer og kunnskapsdeling ut fra erfaring ble delt og hvor flere etter hvert ønsker å prøve ut nye tiltak som gruppe medlemmene ser behov for. Eksempelvis ønsket et team å være tilstede tverrfaglig på helsestasjonen og det ble laget flotte plakater som ble hengt opp på naturlige steder der småbarnsforeldre ferdes. Det andre teamet ga hverandre impulser og inspirasjon til tverrfaglig satsing på skole, hvor de praktiserer sammen og observerer barn og

er i dialog med skole og foreldre på samme tid. Ansatte brukte en hel uke til gjennomføring av det som kalles ”ressursuke”. Andre konstruktive forslag er de som kunne tenke seg å starte gruppetilbud til barn av skilte foreldre, da dette er en økende gruppe som etterspør tjenester og tar mye av tiden allerede i dag. Teamet som drøftet vanskegruppen reguleringsvansker hos de minste barna ønsker å kunne tilby tiltaksmetode til disse. Med krav om tidlig innsats støttes forslaget og det arbeides videre med utformingen av tilbudet, som skal være evidensbasert.

Nivåene utfordres, og avklaringer på hva som skal benyttes av evidensbaserte metoder i barnehage, skole, BFT og spesialisttjeneste trengs for å utvikle en god sammenhengende tjeneste for brukere samt å utnytte personalmessige, faglige og økonomiske ressurser i et samfunnsperspektiv. Det medfører at BFTØT er bevisst hvilke brukere som inkluderes i tjenesten og hvem som ekskluderes, det vil si mottar tjenester hos oss og andre steder.

Gjennom aksjonsperioden er ansatte i BFTØT godt i gang med ryddingen, men som mye annet er ikke arbeidet gjort en gang for alle, det vil fortsette og fortsette slik som sirklene i AF gjør. Ansatte uttrykker at det er positivt at det blir tatt tak i på grunn av samfunnsendringer, og at det må være prosesser hele tiden, og det krever deltakelse og involvering av både ledelse og ansatte. Vi lever i en forbruksverden, hvor folk shopper av de tilbud vi har, vi er tilgjengelige og synlige på nettet. Vi må oppdatere publikumsinformasjonen jevnlig. Og vi må ”sense” i bydelen hva slags behov som er tilstede, holde oss orientert og evaluere tilbudene.

Viktigheten av tilbakemelding påpekes og lederteam må få tilbakemelding om hva som rører seg. Ved å se på tiltakene vi tilbyr har vi blitt bevisst utfordringene og tatt aktivt tak i dem. Sackett et al. (2000) baserer tiltaksvalg med dokumentert effekt i tillegg til at de skal passe til verdiene som ligger til grunn for tjenesten. I løpet av aksjonsperioden er det ikke jobbet aktivt med Trondheim kommunes verdigrunnlag, men aksjonsforsker ser nødvendigheten av dette, og temaet drøftes nærmere i oppsummeringen.

For å dokumentere effekt har tjenesten utfordringer i forhold til journalsystem som omtales i neste kapittel.

6.4 Fra flere journalsystem til en felles journal på universelt nivå

Journal er en samling eller sammenstilling av nedtegnede/registrerte opplysninger om en pasient i forbindelse med helsehjelp, jf. helsepersonelloven § 40 første ledd:

(<http://www.lovddata.no/for/sf/ho/to-20001221-1385-0.html#1>). I løpet av aksjonsperioden fikk alle ansatte i BFTØT tilgang til å dokumentere i journalsystemet ”HsPro”, som er barnets helsejournal på universelt nivå. Tilgangen er uavhengig av AF, mens fokus og gjennomgang av rutinene i denne forbindelse er en del av aksjonen og fortjener derfor å bli belyst som egen kategori. Rutinen beskriver forventet praksis og krever lik forståelse, hvor vi gjennom samtaler og drøftinger er på vei, men fortsatt har et stykke igjen til praksis er tilnærmet krav i rutinen. Rutinebeskrivelsen betraktes som strukturell kategori mens forståelsen og praksis vil være av prosessuell art.

Teori, empiri og statlige føringer som belyser kategorien

Journal opprettes når den gravide kvinnen kommer på svangerskapskonsultasjon til jordmor. Den gravide vil i tillegg ha journal hos legen og dersom hun har vært innlagt på sykehuset finnes en tredje journal på samme kvinne. Tilsvarende er det for barn som kan oppleve å ha mange journaler. Viser til kapittel 3.3 for mer detaljert beskrivelse. Alle journalsystemene er elektroniske. I tillegg finnes papirjournaler på grunn av oppbevaring av epikriser og brev som fortsatt kommer i papirformat.

På universelt nivå opprettes ”HsPro”- journal på alle nyfødte barn etter kontakt med helsestasjonen, hvor kontakt med barnet og dets utvikling dokumenteres. Alle i BFTØT skal dokumentere i denne når det er behov hos barnet som reguleres av helselovgivningen.

Behandling av journal er regulert i lovverk og en rekke forskrifter. De viktigste er:

1. Lov om pasientrettigheter: (<http://www.lovddata.no/all/hl-19990702-063.html#3-2>) som gir pasienten rett til medvirkning, informasjon og rett til vern mot spredning av informasjon. I BFTØT benyttes begrepet bruker synonymt med pasient, da pasientrettighetsloven gjelder for brukere av førstelinjetjenesten i kommunen.
2. Lov om helsepersonell: (<http://www.lovddata.no/all/hl-19990702-064.html#3>) pålegger alle som defineres som helsepersonell til å dokumentere i henhold til forskrift om pasientjournal: (<http://www.lovddata.no/for/sf/ho/to-20001221-1385-0.html#1>). Hovedregel i Helsepersonelloven skal hindre at andre får adgang eller kjennskap til opplysninger om brukere. Taushetsplikt er ikke til hinder for at opplysninger gjøres kjent for andre dersom den som har krav på taushet samtykker.
3. Opplæringsloven: (<http://www.lovddata.no/all/nl-19980717-061.html>) har ikke samme tydelige krav til dokumentasjon som finnes i lov om helsepersonell.

4. Forvaltere til Lov om barnevern ligger hos forvaltningsenheten og vi som tiltaksenhet har utføreransvar i forhold til barnet, derfor utelukkes loven i oppgaven, men ansatte skal ha kunnskap om innholdet i loven.

Før samorganiseringen av tjenestene dokumenterte helsesøstre og leger i "HsPro". Ansatte i PPT brukte "ppi", ansatte som arbeidet etter lov om barnevern dokumenterte i systemet "marte" og de som arbeidet etter lov om sosiale tjenester brukte "gerica". Etter sammenslåingen til en barne- og familietjeneste ble journalsystemet utfordret og det samsvarte ikke med intensjonene i virksomheten.

Tjenesten benytter tre lovverk hvor det kreves at ansatte er bevisst hvilket lovverk de arbeider etter til enhver tid. For ansatte som tidligere kun har arbeidet etter opplæringslov eller lov om barnevern er det utfordrende å vite når er terskelen eller nivået for hvilket lovverk det arbeides i henhold til. For de som defineres som helsepersonell er det også utfordringer med å forstå ny praksis når flere ansatte kan benytte felles "HsPro" journal som tidligere kun ble benyttet av helsesøstre og leger. Forventninger (21) til innføringen av felles journalsystem var at det skulle gjøre dokumentasjonen enklere. I praksis er alle gitt tilganger til "HsPro" og det betyr at alle ansatte betraktes som helsepersonell når behovene til barnet er regulert av helselovgivningen. Unntakene er fysio- og ergoterapeutene som tilhører annen enhet og må føre manuelt, slik at epikriser fra disse legges i papirjournal.

Praksis med hensyn til journalføring og dokumentasjon er drøftet i ulike team i aksjonsperioden, og risikoanalyse er gjennomført sammen med ansatte. Tematiseringen får frem ulike forståelser og en viss form for motstand, her eksemplifisert med følgende sitater:

Vi er en BFT som jobber etter ulike lovverk, og vi må informere foreldre, så motstanden er kanskje størst hos oss selv. (19)

Dokumentasjon: informant en: kjenner meg livredd for å skrive, foreksempel psykisk syk. Informant to: jo det skal du skrive, eventuelt bruke generell journal. Like stor feil at vi dokumenterer for lite, må ikke synse så mye - må i alle fall skrive det. Informant tre: For dårlig dokumentasjon, kritikk i forbindelse med barnevernssaker, hvorfor ble det ikke sagt noe om det som er skrevet, må jobbe med oss selv, tørre å si det vi ser, kan det sies slik at; da tenker jeg at jeg er sånn "fagperson" med strømpesige - hvorfor sa ikke "fagperson" noe. Så de det ikke - er vi profesjonelle? (24)

I drøftinger (21) ble det uklart hvem som eier journalen og hvem som jobber etter helselovgivningen i forbindelse med felles "HsPro" journal. Opplevelser hvor ansatte opplevde at andre fagpersoner hadde hatt foreldresamtale uten at det ble innformert, fremkaller følelser og utfordrer informasjonsrutinene mellom yrkesgruppene. Informasjonen

er gjort kjent, men det er ikke nok. Utarbeidet samtykkeskjema skal brukes når vi kobler på andre utenom egen tjeneste, internt er vi en tjeneste og skjema er unødvendig.

Drøfting

I praksis kan et barn ha inntil fem journaler uten at disse kommuniserer med hverandre. Overføres denne praksis til tilsvarende tjenester som nå er sammenslått til en BFT, en fysioterapi- og ergoterapitjeneste, betyr det at fagansatte kan operere ved siden av hverandre uten å ha kjennskap til den andres jobbing. På den ene siden kan det sies at sammenslåingen av tidligere hjelpetjenester til en BFT er i forkant av det elektroniske verktøyet, men på den andre siden er det ikke gitt at en sammenslåing av tjenestene automatisk fører til mer samhandling.

Når det pirkes borti et system får det ofte konsekvenser på flere områder og dominoeffekten synliggjøres. Gjennom sammenslåingen til en felles BFT oppstod mange problemstillinger og et av dem var felles journalsystem (21). Det er en utfordring å forenkle journalsystemet i tjenesten til å gi en oversikt over hvem som yter tjeneste til et og samme barn. Når et barn kan ha fra fire til fem journaler og disse ikke kommuniserer med hverandre, oppleves det problematisk og vanskelig å forstå både helhet og sammenheng. I praksis betyr det at det vil være ansatte som jobber ved siden av hverandre uten nødvendigvis å vite om de andre. Alle fikk opplæring i "HsPro" i løpet av aksjonsperioden. Dersom opplæringen sammenlignes med informasjon i Gottschalk (2004) og det strukturelle perspektivet i Newell et al. (2002) vil det være langt igjen til at organisasjonen er tilført ny kunnskap og at kunnskapen har fått rotfeste i praksis, handling og sosiale relasjoner. Aksjonsforsker ser utfordringen som leder og ansatte i BFTØT har for å implementere ny praksis. Det forventes at fagfolk skal klare noe som datasystemene hittil ikke har lyktes i, nemlig samhandling mellom journalsystemene. En annen innfallsvinkel er å betrakte det som at journalene skal ha tette skott og være atskilt med hensyn til personvern uten at det kommuniseres tydelig nok.

En annen utfordring i forhold til dokumentasjon er hva som faktisk skrives. Hva som dokumenteres er svært forskjellig og ikke bare mellom de ulike profesjoner, men også innen samme yrkesgruppe. Når nye yrkesgrupper får tilgang til et system som tidligere var forbeholdt en eller to grupper, trues identiteten og fagligheten til disse, hvor en tar selvkritikk og stiller spørsmål om hvorfor dokumenterer vi ikke det vi ser, og det gjelder spesielt med

hensyn til barns behov for omsorg. En deltaker undrer seg over egen profesjonalitet, og Irgens (2007) faglighet får næring. Viktig å bruke fagligheten ved å sette ord på hva vi ser og koble på andre uten at det blir truende, vi skal fremstå som en faglig seriøs tjeneste. Signalene som fremkommer i diskusjonen må tas på alvor og jobbes mer med, det kreves en åpenhet hvor ansatte lærer av hverandre. Blant ansatte eksisterer mye taus kunnskap og dersom det ikke gjøres til et tema fortsetter samme praksis som før. Det er innefor denne forståelse at den største endringen har skjedd. Gjennom samtaler og å bli kjent med hverandres forståelsesgrunnlag for dokumentasjon løftes de ulike perspektivene og vi lærer av hverandre og utvikler oss sammen. Arbeidet er påstartet og det er behov for mange aksjoner fremover.

Nivåene utfordres tilsvarende som beskrevet i forrige kapittel med hensyn til tiltaksmetoder. Aktuelle problemstillinger er hvor lenge det skal dokumenteres i "HsPro". Grensene for når et barn har behov for tilrettelagt opplæring i henhold til opplæringslov varierer, ikke bare mellom ansatte, men også mellom bydelene, slik at en ansatt i en bydel vil dokumentere i "HsPro" det som en i en annen bydel ville dokumentert i "ppi". Dette gjenspeiles i statistikken hvor det er store forskjeller mellom bydelene. Tilsvarende vil det være på barnevernssiden i forhold til forebyggende innsats, så lenge det ikke er lovregulert av lov om barnevern, for da skal "sofie" på tiltakssiden og "marte" på forvaltningssiden brukes.

Utfordringen med generell journal er at BFT skal ha fokus på barnet og tematikken som handler om mor eller far skal ikke føres i barnets journal. Det kan fort utvikle seg til mange generelle journaler og fokus flyttes fra barne- til voksenperspektivet. Det dokumenteres i barnets journal at det opprettes egen journal på mor eller far, og arbeidet må kvalitetsikres.

Er det sammenheng mellom vår utydelighet og med at vi ikke tør å si det vi ser eller det magefølelsen gir signaler om. Brukergruppen er både kompetent og bevisst i forhold til rettigheter, og ansatte må kommunisere tydelighet til brukere av tjenesten for å være troverdig og opprettholde tillit i befolkningen. Om informasjonsbrosjyren er tilstrekkelig kan diskuteres. Ofte er ikke problemstillingen aktuell når generell informasjon gis, derfor er det nødvendig å presisere hva som gjelder i spesielle situasjoner, det vil si at konteksten er retningsgivende i forhold til hvilken informasjon som gis. I tillegg arbeides det med å være tydelig og åpen på internett, som benyttes mer og mer av brukerne.

Gjennom analysen dokumenteres at det er vanskelig å ha et strukturelt kunnskapssyn på dokumentasjon og journalsystem. Til tross for at det foreligger prosedyrer viser det seg i praksis at mange andre faktorer forstyrrer og det oppleves meget komplekst. Likevel skal lovverk og føringer etterleves og det må tilstrebes å ha noen tydelige prosedyrer som forventes å bli brukt i praksis. Derfor hører denne kategori hjemme under strukturelle kategorier, men mange prosesser som berører temaet tilhører prosessuelle kategorier. De prosessuelle kategoriene omtales i de neste kapitlene.

6.5 Prosessuelle kategorier

Prosessuelle kategorier er oppfattelsen av et område og er ikke like lett å overføre som strukturelle kategorier. De er vanskeligere å beskrive da de inneholder mye taus kunnskap, som sitter i kroppen til den enkelte kunnskapsarbeider. Holdninger og verdier både bevisst og ubevisst er viktige faktorer når prosessuelle kategorier analyseres. Når feltet som BFTØT beskrives som komplekst er det fordi det finnes få fasitsvar og resultatet må sees i sammenheng med konteksten. Begrepet taus kunnskap refereres ofte tilbake til Polyani (1974), og det vises til den kunnskapen som påvirker våre handlinger, oppfatninger og tanker uten at vi kan uttrykke den. Vi bare gjør handlingen som er påvirket av våre verdier og holdninger. Flere forskere som Schøn og Dreyfus støtter Polyanis syn på taus kunnskap, men ikke alle forskere er enige i at den tause kunnskapen ikke lar seg beskrive eller uttrykke.

Bakteppet som beskriver tjenestens mangfoldighet og kompleksitet utfordrer ledelse til å betrakte virksomheten med mange blikk eller perspektiv. I et prosessuelt perspektiv skapes kunnskap i samhandlingen mellom mennesker. Kunnskap er dynamisk, subjektiv, knyttet til maktforhold og vil være utfordrende for leder. Som aksjonsforsker deltar jeg med et prosessuelt blikk sammen med ansatte i aksjonsperioden for deretter å distansere meg for å gjøre analyse av bevegelsen. Bevegelsen som har vært i tjenesten betraktes innenfor fire prosessuelle kategorier og handler om:

- Fra individpreget praksis til kollektiv praksis
- Fra universelt til selektert nivå
- Fra ”vente-å-se” holdning til handling
- Fra profesjonsvern til brukerperspektiv

6.6 Fra individpreget praksis til kollektiv praksis

Med individpreget praksis menes autonome kunnskapsarbeidere som yter tjeneste individuelt med liten grad av tverrfaglige refleksjoner og utforskningsprosesser. Dette kan til en viss grad sammenlignes med en form for privat praksis, og om praksisen er i tråd med offentlige føringer er lite kontrollerbart. Med tanke på tjenesteutvikling og ressursutnyttelse er ledelse av autonome kunnskapsarbeidere krevende for ledere i følge Fløistad (1987). Motsatt til individpreget praksis er kollektiv praksis som er å dra lasset i lag. Intensjonen til sammenslåingen av tjenestene til barn og unge krever en balanse mellom kollektiv og individ praksis og det fordrer god kunnskap om hverandre.

Hvordan vi har løst oppgaven internt er kort beskrevet i metoddelen samt i kapittel 3.9 med beskrivelse av samlinger, teamendringer og ansatte som snevrer inn målgrupper for å spise fagligheten. I løpet av aksjonstiden har arbeidsområdet for mange endret seg, fra å utøve tjeneste til hele målgruppen 0-20 år til å betjene et begrenset aldersspekter. Dette er nå gjennomført for alle faggruppene, hvilket betyr at er du helsesøster så arbeider du enten med barn i alderen 0-5 år, 6-12 år eller med ungdom fra 13- til 20 år, og tilsvarende jobber alle de andre kunnskapsarbeiderne.

Teori og empiri som belyser kategorien

I følge Newell et al. (2002) kjennetegnes kunnskapsarbeidere av stor grad av selvstendighet og er ikke så avhengig av lokalisering. Videre motiveres de av muligheter for personlig vekst, stor grad av operasjonell autonomi, måloppnåelse og belønning. De danner og leder grupper etter behov mer "adhokratisk" enn byråkratisk.

Antall relasjoner eller "mellomrom" i BFTØT kan regnes etter formelen som er gjengitt hos Irgens (2007): $n \times (n-1) : 2$. Dersom åtte personer er til stede blir det $8 \times (8-1) : 2 = 28$ relasjoner. Når antall medlemmer i en gruppe øker så øker antall relasjoner ytterligere. For BFTØT betyr dette $54 \times (54-1) : 2 = 1431$ "mellomrom" eller relasjoner.

I aksjonsperioden, som varte i syv måneder, er rommene i tverrfaglige team aktivt brukt til refleksjon og læring internt i tjenesten. Ansatte uttrykker (23 og 27) det positive med deltakelse er at vi som gruppe har blitt utfordret til å jobbe sammen, og som til tider har vært

frustrerende, men har bidratt til at vi har blitt bedre kjent. Det positive understrekes med at det er en "bottom-up" tenking og ikke er "top-down" initiert, det er mer motiverende og gir et større eierforhold til prosessen. Leder deltok og la til rette for medvirkning gjennom fokus på tiltaksmetoder og tjenesteutvikling. Tilbakemeldinger fra leder til ansatte ble gitt med jevne mellomrom. For å gjøre oppgaven med metoder enklere utarbeidet leder et skjema. Dette ble mottatt med blandede reaksjoner, som ble nevnt under strukturelle kategorier. I en periode med lite engasjement og manglende tid i ansatte gruppen for slikt arbeid, oppfordret leder (4) til konstruktivitet og humor. Noen (24) uttrykker at det er spennende, forpliktende og utfordrende, samtidig som det er forventninger til at det skal bli et resultat. Utviklingen betinger at leder må dra fremdriften (23) og legge forholdene til rette for å holde fokuset. Kunnskapsarbeiderne (24) uttrykker i begynnelsen usikkerhet omkring egen kompetanse, og en følelse av at noen kompetanser verdsettes mer enn andre. Etter hvert uttales taus kunnskap og det tverrfaglige arbeidet blir spennende. Det er svært viktig for deltakelse skal gi mening til alle.

Leder inviterte til utviklingssamtaler i gruppe hvor ansatte med samme fagbakgrunn var samlet for å få variasjon fra tverrfagligheten og respons på status i forhold til oppgaven. Leder innledet med å si noe om at dette var en annerledes form for medarbeidersamtale som prøves ut. Hver ansatt fikk ti minutter til å fortelle om seg selv og sine tanker i forhold til utviklingen, hvor leder oppklarte etter samtalen hva som var forstått og summerte hva som var viktig å gå videre på, og dette ble nedskrevet. Formen på utviklingssamtalene ble evaluert og tydelig avsluttet i hver gruppe. Etterpå fulgte ny aksjon hvor felles samtale om utviklingen kom i gang, og videoen ble startet. Tilbakemelding på denne type samtale ble av enkelte (19) vurdert positivt, hvor det å samle ansatte med lik fagbakgrunn som får bekreftet at forståelsen er den samme og det forplikter oss som faggruppe. Det følte også lærerikt å lytte til de andre og positivt at leder ga tilbakemelding på hva som var oppfattet, men det forutsetter en trygghet i gruppa. Noen foreslo at det burde hete utviklingssamtale.

Ønsker å ha denne type samtale oftere, vi som er NN gruppe. Det vil være nyttig og utvikle en profil.
(19)

I planleggingsfasen betraktes tiltakene vi har og om de matcher behovene hos brukerne. Vi avdekker at vi ikke har tiltak å sette inn, sies det og vi må tenke fremover. Underveis oppstod uklarhet og diskusjon om kartleggingsmetoder kan betraktes som tiltaksmetoder. Leder orienterte om at tiltaksmetoder utelukker ikke kartleggingsmetoder, men vårt fokus nå er å se på tiltaksmetoder som BFTØT har å tilby for å se hva vi mangler. Vanskegrupper trenger ikke

å være diagnoser, det kan være innenfor spektret. Underveis prøves tiltak ut og vi går mange runder hvor vi lærer sammen og av hverandre, evaluerer og forbedrer. Ansatte involveres til å drøfte og iverksette tiltaksutvikling i ny organisasjon, og her fremheves noen utsagn som viser mangfoldet og kompleksiteten gjennom neste utsagn:

Ikke vanskelig å tenke tverrfaglig, men verre å iverksette, men vi har kommet et stykke og det er en begynnelse - det med grupper blir en videreføring. Vi treng tid på å bli kjent og trygg sammen med de andre også. Fått nye tanker og artig å se på den relativt korte tida og prosessen hva som har skjedd. (18)

Evalueringsfasen får frem mange ytringer og ulike forståelser som igjen gir innspill til ny planlegging og nye runder. Ansatte ser at det har skjedd mye og nevner tilbud til barn av psykisk syke og foreldreveiledningsprogrammer. Kompetansenivået er hevet og det påvirker måten det arbeides på. Områdene spisses og vi blir sikrere på når vi skal gå videre og samarbeide med andre enheter som eksempelvis BUP. Ansatte (18) ser også at vår tjeneste overlever ikke dersom det utvikler seg en praksis hvor skolen ikke henvender seg til oss. Gruppemetodikk diskuteres (18), og det poengteres at det er viktig å kaste seg uti det og lære etter hvert, ellers kommer vi ikke i gang. Det er nødvendig å evaluere tiltakene vi gjør, for å se om det nytter og avslutte dersom det ikke gir effekt.

Videre utfordres yrkesrollen, og det stilles spørsmål (18) om vi blir for lik hverandre. Det er viktig med selvinnsett og reflektere over det vi gjør, og ansatte peker på nødvendige nettverk som støtte, hvor samfunnsendringer medfører endringer for kunnskapsarbeidere. Grensen for når vi sender barn med vansker videre både internt i systemet og eksternt utenom vår enhet er uklar, da vi avslører at vi har mye felles kompetanse. At det sies at vi er for lik barnehagen kan være myter, da det er store forskjeller på hvordan barnehagene arbeider. For enkelte gir dette en slags avmaktfølelse. Gruppen (18) samtaler videre om frustrasjon og kaos i perioder og får støtte fra leder på at det kan bidra til positiv utvikling. Noen (23) uttrykker redsel for bås etter at delingen med målgrupper er gjennomført, noe som er nødvendig skal vi som en ansatt sier kunne:

”Spisse oss som kunnskapsarbeidere”. (23)

BFTØT er ikke samlokalisert slik som føringene fra staten beskriver for bedre ressursutnyttelse, og opplevelsen av mangelen på dette er ikke uvesentlig verken for ansatte eller leder. Erfaringene i BFTØT stemmer ikke med beskrivelsen av kunnskapsarbeidere som anser lokalitetene som uvesentlig. For utvikling av et familiesenter er det ønskelig med felles

lokale hvor kunnskap omsettes i praksis og utvikler tjenester til målgruppene. Ansatte uttrykker at de ikke kan stoppe utviklingen og vil være med og ta ansvar (21).

En gruppe (19) uttrykker at det har vært en rød tråd siden personalsamlingene på Ørlandet i 2004 og Teveltunet i 2005, det har kommet nye innspill hele tiden. I løpet av aksjonsperioden har det skjedd mye utvikling og ansatte har blitt bedre kjent og er mer bevisst og benytter hverandres kompetanser når det er nødvendig. Vi driver intern opplæring og tiltakene gjøres kjent slik at praksis i forhold til etterspørsel endrer seg.

Drøfting

Gjennom AF inviteres og involveres ansatte på den ene siden til å delta med sine synspunkter og deres meninger gjøres kjent i gruppen, hvor de utfordres til å begrunne og faglig argumentere for sine påstander og meninger. På den andre siden tvinges ansatte til å lytte til andres meninger og gjennom det utfordre egne oppfatninger. Potensialet som ligger i over tusen ”mellomrom” eller relasjoner er stort, og det er mye å gå på.

I følge Fløistad (1987) er balansen mellom det individuelle og fellesskapets interesser utfordrende for ledelse av en demokratisk virksomhet. Endringer i samfunnet medfører konsekvenser for hvordan virksomheter organiserer sine tjenester, og ifølge Ebeltofts (1993) postmodernistiske syn vil organisasjon og ledelse være kontinuerlig i endring. BFTØT er et eksempel på en slik endring i tiden, og derfor må ansatte besitte en god porsjon endringskompetanse. Den store organisasjonsendringen med hensyn til sammenslåing av tjenestene er politisk bestemt, og ansatte ble hørt gjennom fagforeninger. Det er ikke det samme som at alle ansatte føler at de har blitt hørt eller har deltatt og de trenger heller ikke å være enige i beslutningen. Hvordan ansatte er forberedt og takler endring er avhengig av mange faktorer.

Sewerin (1996) beskriver sorgreaksjoner i forbindelse med organisasjonsendringer og tapet over det som var på den ene siden eller forventning til det som skal komme, kanskje til og med entusiasme i forhold til forventninger. Begge polene er risikofylt dersom ikke det kommer til en nåtid, hvor sorgen er bearbeidet og en deltar aktivt i nå og fremtidig arbeid. Han mener det trengs ritualer når det skjer store organisasjonsendringer som påvirker den enkeltes arbeidssituasjon. For ledelsen vil det være av stor betydning å vite hvor ansatte er i

prosessen, det vil si å vite hvilken side de står på, om de har akseptert organisasjonsendringen eller om de er dypt uenig. På den ene siden er det forståelig at det vil ta tid å skape en ny kulturforståelse hvor ansatte drar lasset i lag og på den andre siden er det oppgaver som skal utføres og det er viktig å komme i gang.

Etter sammenslåingen av tjenestene ble det brukt mye tid på å bli kjent med hverandres kompetanser, og oversikt over ansattes formal- og realkompetanse ble lagt på intranett. Det ble arrangert dager hvor et samlet personale reiste bort fra kontoret for å styrke relasjoner og å jobbe med temaet tverrfaglighet. Utsagn (11) om at tidligere leder var nærmere kan tolkes som et savn som ikke lenger er mulig å gjennomføre da både størrelse og kompleksitet ikke er sammenlignbar. Observasjoner gjennom samtaler bekrefter denne oppfattelsen at "noe" er borte i den nye organisasjonen. "Noe" handler om nærhet og tilgjengelighet mellom ledelse og ansatte. Det fører til Argyris og Schøns utsagn i Rennemo (2006) om at før en ny forståelse (framing) kan skapes må eksisterende rammer oppløses (deframing). For ledere som ikke kjenner alle tidligere tjenester vil det være en stor utfordring å lage et rom hvor ansatte sammen med leder avrammes det gamle og deltar aktivt i det nye, dersom ikke sorgritualer som Sewerin (1996) beskriver er gjennomført. Som leder ser jeg manglende sorgritualer som en av flere mulige årsaker til ansattes motstand i den grad "noe" kan defineres som motstand. Det vil være unaturlig for en ny leder å starte på sorgprosesser, så det burde vært gjennomført før gamle enheter opphørte. Temaet om sorg utdypes ikke nærmere i oppgaven.

AF krever at det er viktig for aksjonsforsker å være forberedt på hvordan møte motstand. Dette understrekes av Coghland & Brannick (2004) om systemets og forskerens fokus, hvor stor transformatisk emergerende forandring gir endring for alle. Ulike kulturer i forskjellige faggrupper er ristet sammen. Kan uttrykk som "misforstått oppgaven" oppfattes eller tolkes som motstand mot endring? En annen form for utrygghet hos profesjoner eller hos ansatte kan tolkes som motstand mot tverrfaglighet når ansatte skylder på foreldre som er redd det er noe galt med barnet dersom andre grupper påkobles, uttrykt i aksjon (24). Ansatte sier at de vet når de skal koble på en annen faggruppe, det er den tause kunnskapen, og dersom den ikke deles blir den værende inne i hodet til den enkelte. Det er ganske umulig for de fleste av oss å se hva andre tenker. Er likeverdigheten truet i en flat struktur med mange profesjoner i form av at ansatte "underkaster seg" eller tar på seg "vite-best-hatten?" Noen av faggruppene er stillere av seg og dermed lar seg lettere belære. Kanskje ikke av alle, men noen har høyere status som for eksempel leger og psykologer, og hva gjør det med egen yrkesstolthet? Kan en

måte å se snillisme og stillisme på å være redd for ikke å bli likt? Er vi mer opptatt av å bli likt enn å tale barnets behov? Vil det oppstå et uskrevet hierarki? Det er fri tolkning, men det kan være noe av det usagte i organisasjonen som er utfordrende og vises i form av manglende respekt og kommanderende holdninger. Vi gjennomførte rollespill hvor vi skiftet fagroller og det ufarliggjorde forestillingen om den enkelte profesjon på en artig måte. Speiling av profesjonenes rolle (21) kan tolkes at gjennom utforskning med andre aktører utfordres oppgavene og prioriteringene, vi tvinges til å bli berørt og reflektere over hva vi faktisk gjør og om det er mulig å se tjenesten med andre briller. For leder vil det være en utfordring å ivareta det individuelle i form av personlige egenskaper og det spesielle ved profesjonens egenart på den ene siden, og å balansere dette med tjenesteutvikling og kollektiv forståelse hvor ordene respekt og tillit praktiseres.

Forventninger til ledelse hvor informant i aksjon (23) sier at leder må dra utvikling er interessant å analysere i forhold til det prosessuelle perspektivet hvor kunnskapen skapes i samhandlingen mellom mennesker i følge Newell et al. (2003). AF prosessen ble initiert etter to år i samme tjeneste. At det tar tid å bli kjent og at det hersket mange ulike forståelser i tjenesten, var synliggjort for alle. Som leder var jeg opptatt av at ansatte skulle føle mening i å delta i teamene hvor refleksjon og kunnskapsdeling skulle praktiseres med tanke på utvikling av tjenesten. Meningskompetanse (24) må tas på alvor og det bekreftes både i arbeidsmiljøloven og Habermas teorier (i Wormnæs 1996). Leder la til rette for medvirkning i form av teamdeltakelse. At det vil ta tid før det gir mening (23) for alle bekreftes gjennom alle rundene og tilpasningene av team. Erfaringen tilsier at det vil være en kontinuerlig utfordring og krever hardt arbeid. Det er ingen garanti for at teamorganiseringen gir mening for alle samtidig. Leder forventer teamdeltakelse ut fra en forståelse av at ansatte er en del av en organisasjon hvor både leder og kunnskapsarbeiderne har forpliktelser og oppgaver som skal utføres i tråd med kommunale og statlige føringer. Internt i tjenesten er det enighet om at BFTØT er en lærende organisasjon, og det forplikter ansatte til å delta i tjenesteutviklingen.

Som leder har jeg tro på at vi lærer sammen, ved å snakke sammen, jobbe sammen og derigjennom dele taus kunnskap, og kunnskap overføres. Leder iverksetter og oppmunter til utvikling, stiller spørsmål i forhold til forventninger og hva som gir energi. Videre beskriver leder hvordan det føles fra lederhold. I hverdagen finnes mange eksempler hvor det praktiseres refleksjon ”i” og ”etter” handling, slik Schön (1983) beskriver. Utsagn eller spørsmål innad i teamet som: ”kan vi tydeliggjøre oss” bekrefter en intern forståelse for at det

her er mer å hente, vi må spille på lag. Kanskje kan vi uttrykke taus kunnskap etter hvert. Gjennom å jobbe sammen avsløres også hvor mye den andre kan og en selv kan, og det er interessante innspill i forhold til å spisse tjenesten. Spørsmål som uttrykkes (18) om vi er for lik hverandre med fagbakgrunn og tilbud har aktualisert seg. Gjennom deling av både taus og eksplisitt kunnskap har det dukket opp mange spørsmål, som krever å bli tatt på alvor. For å skape ny kunnskap er det viktig at fallgruvene til Krogh et al. (2005) er gjenkjennbare og derigjennom kan unngås i organisasjonen.

En annen viktig faktor er tiden, som brukes både bevisst og ubevisst. For mange er mye av tiden til ansatte med fast program bunden. Dersom tiden er knapp er det lett å overse en vanske, og det vil kreve mer av en kunnskapsarbeider tidsmessig å undersøke fenomenet i første omgang. Kortsiktig er tanken forståelig, men langsiktig er det etisk uforsvarlig å overse en eventuell vanske hvor et barn vil ha behov for bistand. Derfor er det å bruke fagligheten, sette ord på hva vi ser og iverksette tiltak helt nødvendig, dersom vi skal fremstå som en faglig seriøs tjeneste. Tiden må tas tilbake slik matrisen til Covey (1990) viser, og det handler om planlegging og prioritering.

Å ikke ha tilstrekkelig med lokaliteter oppleves som et hinder for å få gjennomført tiltakene. Lokalene er bundet til individ konsultasjoner i forhold til statlig program. De statlige føringene beskriver samlokalisering som en viktig faktor for å lykkes med oppgavene, og for ansatte i BFTØT som befinner seg på fem baser og 24 lokaliteter, er rommet for mingling og uformelle samtaler svært begrenset. Derfor blir de formelle møtene svært viktig for utvikling av tjenesten. For å gripe ”mellomrommet” i en spredt virksomhet trenger ansatte å møtes fysisk. Virtuelle møtesteder som intranett er hjelpemidler som sørger for å dele og spre informasjon. Reell medvirkning krever deltakelse og lokaliteter.

Et postmodernistisk syn betrakter mennesket som et relasjonelt vesen i motsetning til et rasjonelt syn hvor mennesket kunne ledes til det meste sett i Newell et al. (2002) sitt strukturelle perspektiv hvor kunnskap er blant annet objektive fakta. I det prosessuelle perspektiv er kunnskap dynamisk, subjektiv og skapes i samhandlingen mellom menneskene. Det refleksive rommet som er gitt i teamdeltakelse utnyttes, og ideer utvikles før de realiseres i form av handlinger. Uttrykk som at det går litt tregt, litt uvant, litt utfordrende, tydeliggjøre tilbudet og litt lenge i mellom er med i prosessen og viser vilje til å delta i utviklingen hvor vi sammen bidrar til tjenesteutviklingen. I en tverrfaglig virksomhet kreves

relasjonskompetanse, det vil si evne å sette seg inn i den andres tanker og forståelse tilsvarende som gjelder med hensyn til brukere av tjenesten, som omtales senere.

Denne kategori handlet om det indre liv i tjenesten, der hvor ressursene og kunnskapen finnes. Skal tjenesten lykkes med oppgavene er det indre liv og ”mellomrommene” avgjørende for et godt resultat. Rom for refleksjon og kunnskaping må tilrettelegges, slik at alles stemmer høres og bekreftes. Leder må delta på lik linje som ansatte og bruke arenaene til læring og videreutvikling av tjenesten. I en ”å bli kjent-, rydde- og forbedringsfase” er kommunikasjon svært viktig. Gjennom teamene ble ansattes intuisjoner kommunisert som ga ideer til mange gode forslag, og som er nødvendig for at innovasjon og kunnskaping skal skje. Hvor tiltak hører hjemme og hvem som skal utføre er fortsatt under avklaringer og drøftes i neste kapittel.

6.7 Fra universelt til selektert og indikert nivå

Gjennom drøftinger i BFTØT synliggjøres ulike forståelser med hensyn til nivåene, hva som er universelt, selektert og indikert nivå, og som erstatter de foreldede begrepene primær, sekundær og tertiær. Begrepene er definert under problemstillingen. I løpet av aksjonsperioden blir forståelsen av begrepene noe klarere, men det vil fortsatt være mange runder før det samsvarer med samarbeidende enheter som barnehage, skole og spesialisttjenestene. Vi er på vei og vi beveger oss fra et universelt til et selektert nivå med unntak av universelle programmer og innsats rettet mot gravide og de minste barna.

Teori, empiri og statlige føringer som belyser kategorien

Anbefalinger fra Helse- og Omsorgsdepartementet (2006-2007) i forhold til folkehelse er større satsing på samarbeidstiltak mellom planleggere, beslutningstakere og frivillig sektor. Dette utfordrer i større grad barnehage, skole, helsetjeneste, idrettslag og arbeidslivet til å samhandle om tiltakene. Signalene er at innsatsen må rettes mot risikogrupper på grunn av økende helseforskjeller i deler av befolkningen.

Vennekrets og sosial tilhørighet endres med skiftende flyttemønster samt økende avstand til familie. Summen av dette kan medføre en lavere terskel for å be om hjelp og økt tro på profesjoners betydning. Endring i innbyggernes behov leder til endringer i tjenesteytingen. I følge Kvello (2007) er det en svak økning av antall barn med psykososiale vansker, fra 20 % i

fra 1960-tallet og fram til midten av 1990-tallet, til å omfatte mellom 23-25 % i år 2005. Videre anslås at 7-12 % har behov for tiltak fra hjelpeapparatet. Noen av årsakene til større etterspørsel av tjenester fra det offentlige kan skyldes tidligere debutalder for en rekke vansker. Vanskene er mer sammensatte og har høyere alvorlighetsgrad.

Tidlig innsats for livslang læring er beskrevet i Stortingsmelding 16:

(<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/20012002/Stmeld-nr-16-2001-2002-.html?id=195517>), og fokuset som vektlegges er at tidlig innsats er avgjørende og har vært en forsømt del i utdanningssystemene i følge kunnskapsminister Øystein Djupedal. Tiden før og rundt skolestart er sentral for barns utvikling med tanke på språkutvikling, læring av grunnleggende ferdigheter og utvikling av sosial kompetanse. Trondheim kommune prøver blant annet gjennom sin kommuneplan å fremdyrke en oppvekstprofil som samsvarer med de sentrale krav og føringer. Direktøren for oppvekst og utdanning Jorid Midtlyng, omtalte rammeverket på et felles møte med alle ledere av skoler, barnehager og BFT til stede 21.03.07. Grunnleggende for et godt resultat av innsats er holdninger, felles forståelse og godt samarbeid for alle som har barn og unge som sitt ansvarsområde, og på systemnivå må rutiner for å sikre gode overganger mellom barnehage og skoler jobbes med kontinuerlig. Hun påpeker hva som er gjort både i barnehage og skole i forhold til felles satsinger innenfor fysisk aktivitet, ernæring, kosthold og Trondheim som grønn barneby. Helseopplysning og forebyggende helsearbeid har vært en del av helsestasjonens tradisjonelle oppgaver, men nå når de fleste ettåringer går i barnehage, medfører dette naturligvis endringer i hjelpeapparatet. Kommunaldirektøren stiller spørsmål i forhold til hva BFT og helsestasjonen gjør i det første leveåret for å sikre en god start.

Gjennom deltakelse og involvering i aksjonsperioden reflekterer ansatte i BFTØT i mange runder hvor nivåene problematiseres. Særlig har forventninger til hva andre skal gjøre stått sentralt. Leder har prøvd å utfordre i forhold til hva som skal være BFTØTs bidrag på de ulike nivåene, og utviklingsplan på de ulike områdene ble laget. Denne skulle være førende for kompetansepåfyll fremover og gi oversikt over spesielle kunnskapsområder til ansatte. Terskler og grenser er synonyme til nivåer og er gjenstand for mange meninger. Å gjenta alle rundene som har vært i aksjonsperioden vil bli for langt, så derfor gis et innblikk.

Ansatte (21) sier vi skal være kunnskapsformidlere og kunnskapsdelere, det krever en bevissthet og vi må reflektere over helseopplysningen som gis og om den samsvarer med

kunnskapsløftet. I kunnskapsløftet er det opprimsa ti temaer uten at temaene er knyttet til bestemte verktøy. Vi må tenke sammen med skole og barnehage når det gjelder folkehelseopplysning.

På universelt nivå uttrykker ansatte (24) bekymring over travelhet i befolkningen, som vises ved at små barn er urolige og foreldre tror at barnet kjeder seg, foreldre ser ikke sammenhengen mellom barnets behov og uroligheten. Sitat som bekrefter situasjonen:

Sover lite, barn som kjeder seg 4-5 mnd, gutten på 6 uker kjeder seg, krever mye, å bli foreldre ble ikke akkurat slik en hadde tenkt. Flere som ikke samler barna sine med blikk kontakt - tenker foreldreveiledning i gruppe, har tidligere hatt gruppe uten å spare tid. (24)

Et spørsmål som stilles på selektert nivå (24) er hvorvidt helsesøster eller annen fagperson fra BFTØT skal være koordinator i enkelt sak, og dette skaper diskusjon. Koordinatorrollen er tildelt forvaltning, men det er på indikert nivå, saker må også koordineres på selektert nivå. Andre relevante drøftinger (21) er forståelsen rundt det å være et støtte system for barnehage og skole, noe som fremkaller mange forståelser. Et spørsmål som ofte går igjen er grenseoppgangen i forhold til spesialisttjenestene. En informant (24) undres over hva som skjer når en annen enhet sier de kan ikke bidra med noe mer og vi i BFTØT ser at vanskene fortsetter, hvem skal da følge opp?

Prioriteringsdebatten synliggjør ulike forståelser (21). Erfaringen som ansatte gjorde gjennom arbeidet med ”ressursuka” trekkes frem som nyttig i forhold til å forstå de ulike yrkesrollene bedre. Gjennom kunnskapsdeling opplevde de å sortere og prioritere bedre. Ansatte i BFTØT har forståelse for at noe må prioriteres, men det er vanskelig, som følgende sitat viser:

Krav om å oppdage tidligere, vi er nødt til å gjøre noen grep - vi må finne opp kruttet, mest lyst til å ha mine egne, må samle opp, vil være i området mitt æ - tilbakeskritt!
Tenk fremtid, og se hva vi har og hva vi ser behov for også - og vi rekker ikke å ha tilbud på alt nå. Hva haster mest nå? Handler ikke bare om atferd, mye fokus nå. Hva møter oss mest? Prioritering. Hva skal vi starte med? Fra generalist til spesialistkompetanse. (21)

Ansatte har verken kapasitet eller ressurser til å holde seg à jour på hele feltet. Derfor ble endringene med at ansatte begrenser sine oppgaver til bestemte målgrupper gjennomført i løpet av aksjonsperioden. For ansatte blir det enklere å holde seg oppdatert og å bedre ivareta kunnskapen innefor bestemte ansvarsområder. Etter inndelingen i målgrupper uttrykker noen ansatte (21) at det er en fare for konkurranse og misforståelser mellom profesjonsgruppene i forhold til ressurser, hvor ressurser sammenlignes mellom teamene. Statistikken i tjenesten viser at det er større fokus på de mindre barna enn hva det var bare for et år siden, og det bekrefter at det er viktig å ta forskning på alvor og sammenligne med vår praksis.

Eksterne samarbeidsparter og brukere kjenner ikke tjenesten tilstrekkelig til å vite om brukers behov tilhører tiltak eller forvaltning, derfor er samarbeidet med forvaltning svært nyttig med tanke på kunnskap og utvikling av tjenesten. Ukentlig mottaksmøte med forvaltning bidro til avklaringer og riktigere mottaksadresse.

Drøfting

Nivå avklaringer handler om grenseoppgangene mellom universelt, selektert og indikert nivå. På universelt nivå finnes barnehager, skoler, helsestasjoner og skolehelsetjenester, hvor helsestasjonen og skolehelsetjenesten er en del av BFTØT. På selektert og indikert nivå handler det mye om avklaringer internt i BFT, det vil si mellom forvaltning og utførerene. Spesialisttjenesten er en del av det indikerte nivået, som det også trengs avklaring med. Når ansatte i kommunen får økt kompetanse utfordres samhandlingen med spesialisttjenesten, noe som merkes i form av færre henvisninger til BUP.

Informanten (21) som sier vi skal være kunnskapsformidlere og kunnskapsdelere ser at det vil være mange meninger om beste måte å praktisere kunnskapsformidling til brukere av tjenesten på. På den ene siden kreves at ansatte er faglig oppdatert og på den andre siden er det svært situasjonsavhengig. Skal kunnskap pådyttes en bruker som etterspør fordi den profesjonelle tror det er best eller skal det være med utgangspunkt i bruker som etterspør. Det siste kan sammenlignes med lederdilemmaet i forhold til informasjon til ansatte, om informasjonen skal videreformidles ukritisk eller skal bare gis til de som etterspør. Vi trenger nok en blanding både internt og eksternt og det understreker kontekstavhengigheten.

Tradisjonelt har helsestasjon og skolehelsetjeneste på universelt nivå gitt mye helseinformasjon i form av brosjyrer og tematisert områder innenfor et vidt spekter. Det handler om alt fra barnets utvikling motorisk, fysisk og psykisk til barnets behov for samspill og omsorg. Statlig veileder anbefaler mange tema, men gir ingen konkret oppskrift, noe som vil være svært vanskelig, da det er situasjonsavhengig både på individ- og systemnivå. Helsestasjonens hyppige og nære kontakt med småbarnsfamilier er et unikt utgangspunkt for samarbeid om barns oppvekstvilkår. Arbeidet er i vesentlig grad preget av klinisk tilnærming, og er et befolkningsrettet tilbud med hovedsakelig individ kontakt. I tillegg til å kunne identifisere og gi individuell veiledning når det gjelder helseproblemer blant barn og barnefamilier, gir helsestasjonsarbeidet en mulighet til å fremskaffe oversikt over barns trivsel

og helsetilstand i kommunene. En slik informasjon kan gi nødvendig grunnlag for forebyggende arbeid rettet mot årsaksforholdene. I utgangspunktet foreligger ingen risikosymptomer, men møtet med bruker gir mulighet til å fange opp signaler og sette inn tiltak så tidlig som mulig.

Barnets første leveår er svært viktig for å fange opp signaler tidlig. Ansatte opplever et behov i denne foreldregruppen som trenger støtte og bekreftelse på det å være foreldre og å se barnets behov. Travelhet i befolkningen og økende antall reguleringsvansker trenger ikke å sees i sammenheng, men ansatte opplever et økende antall barn som sliter med reguleringsvansker, hvor det er viktig med tidlig innsats før vanskene setter seg. Helsestasjonen for de minste barna må fortsatt være en arena hvor familier med vanlige vansker kan komme og få nødvendig støtte og hjelp på en ubyråkratisk måte.

En informant spør om er det mulig å måle effekt av samtalene på universelt nivå da mye av det vi gjør i dag krever dokumentert effekt. Den ene utfordring på universelt nivå er å finne måleinstrumenter som sier noe om effekt og kvalitet på samtalene, men den største utfordringen er å fange opp barn og familier på et tidlig tidspunkt og iverksette tiltak. Når nyere forskning viser at barn kan fanges opp allerede før ettårs alder og henvisningene til BUP domineres av barn i alderen 8 -12 år, er det nødvendig å reflektere over praksis.

Informasjon om kosthold er en stor del av den tradisjonelle helsestasjonsvirksomheten, og i aksjonsperioden jobbet ansatte internt med kosthold. Det at temaet fokuseres trenger ikke nødvendigvis å gi endring i praksis, det har kun blitt til informasjon slik som Newell et al. (2003) beskriver fenomenet. Faktorer som hindrer endring skyldes ofte på tid og kapasitet, som likeså mye kan tolkes som en form for motstand til å komme i gang, for det krever avramming av gamle mønster for å iverksette ny praksis. En informant sier at enkelte barnehager mangler kunnskap om kosthold, og om tiltak iverksettes vil det være ut fra behov innenfor et selektert nivå. Skulle informasjon gis til alle barnehager er nivået universelt. Kanskje må vi forvente at ansatte i barnehager har tilstrekkelig kunnskap på området da BFTØT ikke har tilstrekkelig ressurser til å drive kunnskapsformidling til barnehager og skoler på et universelt nivå. Universelt nivå i BFTØT krever refleksjon over praksis, og i aksjonsperioden endret ansatte målområde nettopp for å styrke innsatsen på å bli bedre innenfor et alderspekter.

Etterspørsel fra barnehageansatte i forhold til ernæring betraktes innenfor et selektert nivå, det vil si ut fra spesielle behov. Tilsvarende kan etterspørsel fra barnehagene i forhold til grensesetting og aggresjon like så vel handle om omsorgssvikt, som ikke oppfattes på grunn av manglende kompetanse på området, derfor er det viktig å ha gode samarbeidsrutiner. På selektert nivå reflekteres det over om det skal være pakker eller skreddersøm først. På den ene siden uttrykkes at det er enklere å sette i gang pakker enn skreddersøm og på den andre siden uttales det at vi må utrede tilstrekkelig for at tiltaket skal gi effekt. Dette ene dilemmaet parallelt med manglende pakker kan være noe av årsaken til at tiltak blir utsatt og vanskene hos barnet setter seg. Det andre dilemmaet har vært mangel på pakker, som under aksjonsperioden har endret seg til mange tiltak hvor ansatte har blitt sertifisert i forskjellige program som har dokumentert effekt. Ansatte får medaljer etter hvert som de sertifiseres, og til nå har ti personer fått medalje. Tiltaksområdene er innenfor foreldreveiledning, barnehage- og skolestøtte, familieterapi, psykisk helse og individ terapi.

På indikert nivå handler det om 3-5 % av barnebefolkningen som har krav og rettigheter i form av vedtak som forvaltes av forvaltningsenheten, men som skal utføres av BFTØT og andre utførerenheter. Når BFTØT styrkes både kunnskaps- og personalmessig er det viktig at samarbeidspartnere kjenner kunnskapsområdet til BFTØT, slik at forvaltning vet hva som kan etterspørres. Under aksjonsperioden har det vært avholdt felles møter ukentlig for å sortere, finne riktig mottaker og reflektere over praksis. De som har deltatt her har også vært teamledere. I denne sammenheng er utfordringen at forvaltning endrer praksis med å etterspørre de nye tiltakene og slutte med gammel praksis. Gjennom å samarbeide lykkes vi.

Når det reflekteres over nivåene aktualiseres prioriteringsdebatten, som også må betraktes med ulike perspektiv. Vi beveger oss fra universelt til selektert nivå, da mange av de universelle tiltakene er innenfor barnehage, skole, idrett og kultur hvor vi blir en samarbeidende og premissleverende aktør og i mindre grad utførere for den største målgruppen. Unntakene er de universelle og statlige programmer samt tjenesten til gravide og de aller minste barna og deres familier. Skal forskning tas på alvor hvor symptomer kan avdekkes allerede i første leveår må innsats og arbeidsmåter mot de minste både styrkes og prioriteres. Nasjonalt kompetansenettverk for barn 0-3 år bruker Trondheim kommune for å teste evidens i Norge på kartleggingsmetoden ADBB (<http://www.adbb.net/gb-echelle.html>), som avdekker psykiske vansker hos små barn i tidlig alder. Som svar til kommunaldirektøren

i forhold til de minst barna skjer det mye forskning og utviklingsarbeid Trondheim kommune og BFT deltar aktivt og gjør nødvendige tilpasninger.

I aksjonsperioden har begrepene og nivåene blitt tydeligere internt i tjenesten, men det er fortsatt et stykke igjen til felles forståelse med samhandlende virksomheter som har barn og unge som målgruppe. Neste mål blir å få avklart med spesialisttjenestene. Eksempler på gode ideer omsatt til praksis beskrives og drøftes i neste kapittel.

6.8 Fra ”vente-å-se” holdning til handling

Med ”vente-å-se” holdning menes at det går lang tid fra et problem eller en vanske er kartlagt til det iverksettes tiltak. I løpet av aksjonsperioden har det fremkommet mange konstruktive forslag og utprøvinger på kreative tiltak som oppleves nyttig, samtidig som de gir endring for ansattes måte å arbeide på. Om ikke alle så er noen av tiltakene evidensbaserte, det finnes foreløpig lite forskning av tradisjonelle tiltak. NTNU, SINTEF, BUF, Senter for atferdsforskning og Trøndelag kompetansenettverk i samarbeid med Trondheim kommune evaluerer flere forskningsprosjekt som utprøves i BFT i forhold til å måle effekt av tiltak. Når nye tiltak utprøves synliggjøres en del fysiske hindringer i form av lokaler, kapasitet og ressurser. Engasjementet og kreativiteten som eksisterer i tjenesten er gull verdt og bør etter min mening få større plass i handlingsrommet og utviklingen av virksomheten.

Teori, empiri og statlige føringer som belyser kategorien

Kvello (2007) viser til forskning som dokumenterer at foreldre i bare fire av ti alvorlige tilfeller oppsøkte hjelp hvor klinikere oppfattet situasjonen som alvorlig for barnet. Det er ikke bare foreldre som avventer situasjonen, det gjelder også barnehage-, skole og helsestasjonsansatte. Avventende holdninger forklares ut fra manglende klinisk utdanning og er et internasjonalt fenomen. Barnehager og skoler henviser barn hovedsaklig mer ut fra belastning de har for systemet enn belastning i barnet. Mange år med kunnskapsoverføring om barns vansker, behov og rettigheter har ikke gitt tilstrekkelig effekt og oppdaget barn i risikozonen tidligere, derfor styrkes helsestasjonen som tjeneste med flere profesjoner for å skjerpe blikkene. Eksempler på uttalelse som bekrefter forskningen:

Foreldre redd for at det noe med barnet - derfor redd for at andre påkobles. Skal vi se det an til neste gang - kommer an på alder også, synes samspill området er vanskelig. Lettere å koble på andre når de er nære - i naborommet - vi kan og vet vi også - vi kan si at vi er usikker og kan for lite om det. (24)

I løpet av de siste år har statlige føringer blitt tydeligere i konkretisering av krav og tiltak som forventes gjennomført, det gis stimuleringsmidler øremerket konkrete tiltak og målgrupper. Et eksempel på dette er tiltak anbefalt i statlig veileder for psykisk helse (2007). Det krever ansatte med en god porsjon handlingskompetanse og ”vente-å-se” holdninger parkeres.

I aksjonsperioden ble ansatte utfordret til å se på hvilke tiltak har vi og hvilke tiltak mangler tjenesten i forhold til ulike vanskegrupper. Det ble gjennomført mange runder hvor gode ideer ble utvekslet, erfaringer og tanker ble delt, og nye forslag på tiltak oppstod. Ønsket om å prøve ut tiltak på andre måter som å jobbe mer sammen er sterkt tilstede samt å kunne utnytte tverrfagligheten bedre.

Skjemaet (vedlegg 2) over vanskegrupper som ble omtalt under strukturelle kategorier må sees i sammenheng med denne kategori, men nå med et prosessuelt blikk på kunnskapsutvikling som Newell et al. (2003) beskriver. I skjemaet ble vanskeområder innenfor aldersgruppen 0-5, 6-12 og 13-20 år listet opp. Mange forskjellige forståelser skapte diskusjoner i forhold til vanskegruppene og tilhørende egnede tiltak, videre hvor tiltakene hører hjemme, enten i BFTØT eller andre enheter. To team fylte ut i rubrikkene både hva vi har av metoder og hva de så som mangelfullt. To team hadde vansker med å benytte skjemaet som et godt hjelpemiddel. Et team prioriterte å gå i dybden på en vanske og se om den kunne ha overføringsverdi til andre vansker. Motstanden til å tenke nytt krever avramming av dagens praksis, noe som er vanskelig å gjennomføre, da ansatte er realitets- og tidsorientert. Utsagn i aksjon som bekrefter motstand samtidig med ønske om endring:

Vi må planlegge for å frigjøre tid - dersom vi skal gi gruppetilbud – eksempelvis søvngruppe - jeg og helsesøster- kunne hatt med psykolog, men ikke så spesialisert - sett av en fast dag - og inviterer inn dem som vi vet sliter. Tidsperspektivet brukes ofte - sies av andre yrkesgrupper på vegne av helsesøstre. Går vi ut med dette så drukner vi i jobbing? Hva skal vi la være å gjøre? (19)

Kunnskaping til ansatte skjer på mange måter, og i aksjonsperioden ble det gitt veiledning til grupper både egenfaglig og tverrfaglig, hvor ansatte ble gitt hjemmelektur og fikk tilbakemelding. Gjennom kvalitetsprogrammet fikk mange faglig påfyll i form av ulike programmer som sertifiserer ansatte til spesifikke tiltakspakker i form av foreldreveiledning både individuelt og gruppe, systemstøtte til barnehage og skole, individuelle treningsprogrammer som eksempelvis ART (<http://art.diakonhjemmeths.no/>) og LP (<http://www.eldhusetfagforum.no/lp-modellen/>). Kompetanseutviklingen fortsetter etter at aksjonen er over og vil påvirke kunnskapsarbeiderne. Ansatte får gjennom dette tilført

kunnskap som bidrar til nye perspektiv og endrer handlemåter hvor vi blir tydeligere, mer direkte og tør å sette ord på det vi ser til foreldre, barn og unge.

Arbeidsmetoder og form er omtalt i metodekapittelet. Ansatte reflekterte i mange runder omkring temaet tiltaksmetoder og kom et skritt videre for hver gang, ny næring tilføres og kreativiteten blomstrer. Ansatte ser behov for endring og tiltak prøves ut, som viser at vi lærer i praksis. Et eksempel er ”ressursuke”, hvor de involverte uttrykte at tankegangen her kunne skyves ned i alder, beviser at det er vilje til endringer og å kunne fange opp signaler tidligere bare det legges til rette for det. Det bekrefter kompleksitetsteoriene hvor kunnskap og ny forståelse utvikles i relasjonelle situasjoner og i samhandlingen. Kunnskapsarbeiderne bruker rommene til refleksjon ”i” og ”etter” handling. Handlingsblikket bekreftes med utsagnene:

- Ikke starte på for mye, må ha suksess, starte et sted og få på plass noe.
- Informant tenker det er viktig at vi ikke er for redd til bare å prøve ut en ting, det må ikke være ferdig planlagt. Og så må vi ha noen evalueringsopplegg. (19)
- Flerfaglig konsultasjon ved enkelte konsultasjoner, kan være besparende.
- Flerfaglig tilstedeværelse på helsestasjonen, samtidig for å oppdage og iverksette tiltak tidligere.
- Sette i gang tiltak tverrfaglig hvor vi lærer av hverandre for å oppdage tidlig gjøre ting annerledes. (23)

En annen dreining i aksjonstiden har vært fra individuelt arbeid til utprøving av gruppearbeid, hvor to ulike kunnskapsarbeidere har gått sammen og gitt tilbud eksempelvis jentegruppe ved skole hvor det var utfordringer i forhold til utagerende atferd, eller guttegruppe for å bedre klassemiljø. Andre eksempler er utprøving av at flere yrkesgrupper møter familien samtidig, hvor en tradisjonelt har jobbet individuelt. Gruppetilbud til barn av psykisk syke er et samarbeid mellom voksen- og barnesida, hvor ansatte får felles veiledning. Nyere forskning viser at barn av psykisk syke er mer utsatt for helseskade og det er derfor viktig at disse prioriteres. Et annet gruppetilbud er foreldreveiledning hvor to fagarbeidere gjennomfører et programmert opplegg til foreldre som har barn som strever med begynnende atferdsvansker. Parallelt med veiledning til foreldrene gis veiledning til barnehage og/eller skole hvor barna går og dermed øker sjansen for å lykkes betraktelig.

I løpet av aksjonsperioden har det skjedd mange positive utviklingstrekk i BFTØT som skyldes flere faktorer som programutvikling, veiledning, aksjonsperiode og ikke minst endrings- og handlingskompetansen hos kunnskapsarbeiderne selv. Ansatte uttrykker at de ser endringer i forhold til hvor vi var for fire år siden (21). Utviklingsarbeidet fortsetter uten at det er forskning, men mer i retning av aksjonslæring.

Drøfting

For ledelse av kunnskapsintensive organisasjoner er det nødvendig å analysere prosessene og aktivitetene under aksjonsperioden. Resultatet vil være av strukturell karakter på den ene siden og på den andre siden kan resultatet betraktes som prosessuelt da det endres hele tiden, derfor hører det naturlig hjemme her. Prosessen foregikk i mange team og grupper over lang tid, hvor leder la til rette for å holde tråden, kom med innspill og utfordret samtidig som prosessen ble observert og datamateriale samlet. Transformativt prosessperspektiv omtales av Johannessen (2005) hvor organisasjonen betraktes mer som en prosess enn et produkt og prøver å svare på alle dilemmaene som finnes i komplekse og sammensatte organisasjoner hvor strategier og strategisk kunnskap skapes i handlingen. For leder vil det bety utfordringer i forhold til å tåle det uforutsigbare, ta imot det som kommer og å stille kritiske spørsmål. Noen ansatte forventer eller tror at leder skal ha svarene og kjenner veien, hvilket kan virke som en sovepute og ansvarsfraskrivelse og stopper prosessen med hensyn til utvikling. Gjennom AF deltar ansatte og uttrykker sine meninger, og konstruktive forslag produseres.

Ny kunnskap bygger på at noen har en ide, ideen drøftes og sammen med kreative forslag utvikles nye tiltak, en form for innovasjon har skjedd. Et eksempel på innovativ handling i aksjonsperioden er ansattes tverrfaglige tilstedeværelse på helsestasjonen. Flotte plakater om tilbudet ble laget og opphengt på sentrale steder. Et nytt tilbud iverksettes og evalueres etter aksjonsperiodens slutt, men starten og gjennomføringen er et eksempel på fremtidige arbeidsmåter, hvor vi tester ut tiltak og ser om de har effekt, erfaringsbasert om ikke vitenskapelig bevist. Bekrefter utsagnet til informant (19) som mener at det er viktig at vi ikke er redd for å prøve ut ting og det trenger ikke være ferdig planlagt. Samme informant er opptatt av at det ikke startes på for mye samtidig, men må oppnå suksess.

Dersom det er slik at få foreldre ser at deres barn trenger hjelp og det oppdages på helsestasjonen kan det være en utfordring for ansatte å få kommunisert det på en sånn måte at foreldre føler seg ivaretatt, og i denne perioden kan verdifull tid for barnet gå tapt. I ny organisasjon som BFTØT er det enklere å koble på annen fagkompetanse når de er i naborommet, noe som er en styrke og forutsetning skal intensjonene med omorganiseringen lykkes. Lokalitetsmessig er dette en stor utfordring da arealene ikke er bygd i tråd med føringene. Dagens helsestasjoner mangler rom og gir ikke tilstrekkelig fleksibilitet.

Både AF i BFTØT og kartleggingen av metoder i barnehagene bekrefter kompleksiteten hvor det viser seg å være vanskelig for ansatte å ha et strukturelt kunnskapssyn på vanskegrupper med tilhørende tiltaksmetoder. Barn med samme type vanske vil utarte seg forskjellig avhengig av nettverk og omgivelser barnet befinner seg i, derfor trengs flere perspektiv når tiltak vurderes. Vi har kunnskap om noe som passer for bestemte vanskegrupper og disse må tilpasses den enkeltes situasjon. Noen ganger kan tilbudet gis gruppevis først og deretter tilpasses den enkelte, den såkalte skreddersømmen. Utredning av vansker som medfører lang ventetid før tiltak iverksettes kan utsette barnet for forverring av vanskene, og det må stilles spørsmål om det er etisk forsvarlig. Dilemmaene er mange og det krever kunnskapsarbeidere med mange blikk samtidig og derfor er tverrfagligheten tilgjengelig i tjenesten. Hvert barn fortjener å bli behandlet ut fra dets individuelle behov med respekt og faglig tyngde hvor tiltakene gis individuelt eller i gruppe. Noen ganger handler det om foreldre og nærmiljø eller barnehage og skole som trenger tiltakene. Det er viktig å prøve ut tiltak og enda viktigere å evaluere tiltakene, og endre kurs når tiltaket ikke gir forventet resultat.

Produkt blir prosess gjennom samtaler i team, hvor endringer og forbedringer oppstår underveis, som bekrefter Mintzberg et al. (1998) strategier hvor mye ikke kan planlegges og det må tas hensyn til det emergente, det vil si det som oppstår. Det medfører kontinuerlig endring og forsvaret AF som metode til utvikling av tjenester som er kunnskaps- og relasjonsavhengige. Ansatte utfordres gjennom å se på hva vi gjør, hvor det er nødvendig å reflektere over tilbudet som gis. Alle ønsker å gi best mulig kvalitet på tjenestene som produseres, og det betyr at kunnskapsarbeidere må gis anledning til å drøfte, iverksettes og analysere, slik det gjøres gjennom deltakelse i AF. Kvaliteten på tjenesten har gjennomgått en forbedring som Irgens (2007) viser med figur 3.

Vi ser på oppgaven vi gjør til adressat, og adressat kan være barnehage, skole eller det kan være Per eller Kari som trenger støtte til å mestre utfordringer eller det kan være foreldrene til Per og Kari som trenger veiledning. Noen barn og foreldre trenger litt støtte mens andre må ha mye og langvarig hjelp, derfor må vi i mange tilfeller samarbeide med andre virksomheter for at det skal gi resultat. Samarbeid med andre utdypes i siste kapittel, her handler det om å systematisere hverdags erfaringer internt i BFTØT, hvor Nielsen og Repstad (1993) referer til Bo Eneroth, for å kunne gjøre en bedre reflektert jobb. Subjektiviteten kan være en feilkilde, derfor er det viktig med tverrfaglighet i tjenesten. Hvert barn og familie fortjener å bli vurdert helhetlig, det vil si med flere forståelser før de rette tiltak prøves ut. Det betyr ikke at alle

saker skal vurderes tverrfaglig, det avhenger av kompleksiteten og konteksten. Det fordrer at ansatte i samme tjeneste er kjent med og vet når annen kompetanse skal benyttes, noe som forsvarer organisatoriske team hvor vi lærer av hverandre og reflekterer sammen.

I forhold til ledelse bekreftes viktigheten av tilbakemelding fra leder. Leders deltakelse er essensiell når AF benyttes som tilnærming for at det skal få endringer. Leder må håndtere ulike forståelser parallelt med at valg må tas tuftet på best mulig grunnlag. I løpet av aksjonsperioden er ansattes handlingskompetanse endret fra en "vente-å-se" holdning til å prøve ut mange tiltak, som evalueres fortløpende. Målgruppen barn og unge er brukere av tjenesten og forståelsen av brukerperspektivet omtales i neste kapittel.

6.9 Fra profesjonsvern til brukerperspektiv

I følge Glavin og Erdal (2000) finnes det mange eksempler på fagfolks manglende evne til å samarbeide og inkludere foreldre. Profesjonaliseringen kan være en trussel mot demokratiet fordi samfunnet i økende grad blir avhengig av ekspertenes styring og faglige råd. For å motvirke profesjonenes ekspertrolle innføres reflekterende praksis, og i følge Sandbæk og Tveiten (1996:236) forutsetter en slik tilnærming noen prinsipper:

Jeg har kunnskap, men er ikke den eneste med riktig og relevant innsikt.

Min usikkerhet kan være en kilde til kunnskap og innsikt.

Med brukerperspektiv forstås et menneskesyn som tar utgangspunkt i at et hvert menneske har krav på respekt for sin selvbestemmelsesrett. Foreldre har krav på å bli tatt med som ressurser for sine barn og bli orientert om bekymring. Hvordan profesjonelle deler bekymring med foreldre er vesentlig, og Killén (2004) poengterer at det er viktig å gå fra mistanke til bekymring og uttrykke signalene som fremtrer og ikke fokusere årsaken, som vi ikke kjenner til. Barns utvikling påvirkes av samspillet og samarbeidet som skjer mellom omgivelsene barnet befinner seg i, derfor er det av stor betydning at det er god relasjon mellom foreldre og andre voksne som barn omgås daglig med. Et åpent samarbeid med foreldre og unge er veien å gå fremfor profesjonsvern.

Metoder som tjenesten tilbyr har krav om evidens, som vil si at de skal være effektevaluerte, som er sterkt knyttet til brukermedvirkning. Det innebærer at bruker skal være aktivt deltakende fra planlegging til og med evaluering av tiltak.

I prosjektperioden har ikke brukermedvirkning blitt behandlet som et eget tema, derfor er empiri delen liten til fordel for teori om temaet. Likevel har refleksjoner i team og samtaler medført endret praksis hos ansatte til et åpnere og modigere forståelsesgrunnlag, slik at brukermedvirkning er bedre sikret. Dokumentasjon av brukermedvirkning krever kvalitetsikring i form av rutinebeskrivelser som ble omtalt under strukturelle kategorier. Brukermedvirkning betraktes som en naturlig del av tjenesteutvikling og metoder som tilbys, og er en vesentlig faktor for å lykkes med tjenestene og fortjener derfor en egen kategori.

Teori, empiri og statlige føringer som belyser kategorien

Statlige føringer innehar krav om brukermedvirkning, og hvordan dette implementeres i tjenestetilbudet vil være forskjellig. Praksis varierer om det verbaliseres og dokumenteres eller om det er en del av den tause kunnskapen hvor det tas for gitt at brukermedvirkning er inkludert. Som leder mener jeg at det er svært viktig at begrepet er drøftet og avklart innenfor en enhet, slik at vi utad fremstår som en tydelig tjeneste som praktiserer brukermedvirkning i møte med brukere av tjenesten.

Brukermedvirkning er i følge Kvello (2007) fundert på tre søyler: (1) Menneskerettighetene knyttet til å ta ansvar for og beslutninger om eget liv, (2) demokrati med innflytelse basert på personlige forutsetninger, samt (3) kvalitetssikring av tjenester. Begrepet brukermedvirkning kritiseres for det er lite avgrenset fra andre begreper og innholdet er noe uklart. Et synonymt begrep er brukerpåvirkning. Mens brukerpåvirkning er å lytte til brukers ønsker, innebærer brukermedvirkning at brukeren aktivt involveres fra planlegging av tiltak og til og med evaluering. Det må skilles mellom brukermedvirkning på bruker- versus systemnivå.

	UTTALERETT	FORHANDLINGSRETT	BESLUTNINGSRETT
Eget tilbud	Å legge fram sine ønsker om eget tilbud eller å legge fram sine erfaringer	Å forhandle om utformingen av eget tilbud	Å ha endelig avgjørelse for eget tilbud
	Brukerpåvirkning		Brukermedvirkning

Figur 8. Forholdet mellom brukerpåvirkning versus brukermedvirkning. Kvello (2007)

Figur 8 viser at uttalerett, altså at bruker skal styres, er det laveste juridiske nivå i figuren. Brukers mening behøves ikke tillegges verdi. Forhandlingsrett innebærer en sterkere grad av jevnbyrdighet, et "gi-og-ta" forhold. Her vil bruker ha reell innflytelse på avgjørelsen. Med beslutningsrett menes at bruker beslutter hva som skal gjelde. Mens brukerpåvirkning er innen uttalerett og delvis innen forhandlingsrett, fordi det omfatter forhandlings- og beslutningsrett.

Det er klare politisk mål om brukermedvirkning innen utdannings-, helse- og sosialpolitikken. Kravet til barnehager og skoler er at de skal gi barnet et helhetlig læringsløp, hvor BFT er støttetjenester. Vi må derfor ha kunnskap om og samarbeide med barnehager og skoler i bydelen på alle nivå, det vil si både leder- og utøvende nivå. Styringsdokument for barnehager er nedfelt i "Rammeplan for barnehager", hvor de fire viktigste innsatsområdene er omsorg, oppdragelse, lek og læring:

(<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/pressesenter/pressemeldinger/2006/Ny-rammeplan-for-barnehagene-.html?id=103812>). Barns medvirkning skal gis rom og tid med utgangspunkt i barnets egne uttrykksformer, og det stiller krav til personalet om å legge til rette for, bidra til og jobbe systematisk og dokumentere resultat og bruke resultatene som et måleinstrument i refleksjonen på hvordan barna opplever hverdagen. Det kreves godt samarbeid med hjelpetjenestene, hvor BFT må tilpasse sin kompetanse i tråd med etterspørselen og utviklingen av nyere kunnskap omkring barn og barns behov.

Tilsvarende og gjeldende rammeverk som gjelder for skoler er "Kunnskapsløftet":

(<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/andre/Kunnskapsloftet/Hva-er-Kunnskapsloftet.html?id=86769>). Her påstås det at norske barn ikke lærer tilstrekkelig i skolen. Flere undersøkelser blant annet PISA:

(http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/veiledninger_brosjyrer/2002/PISA-undersokelsen-Utfordringer-for-skolen.html?id=87878) viser at trivsel blant norske barn er på topp sammenlignet med andre land, mens kunnskaper omkring lesing og matte ligger på eller under gjennomsnitt med land vi ønsker å sammenligne oss med. Politiske føringer strammer til kravet om bedre metoder og systematisering av arbeidet som skal gjøres, og tiltakene beskrevet i Kunnskapsløftet skal gi et helhetlig læringsløp. Prinsippene gjelder for alle fag og alle trinn og er nedfelt i "Læringsplakaten" hvor mulighetene fokuseres:

(<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/Grunnopplaring/Satsingsomrader/Se-mulighetene-og-gjor-noe-med-dem.html?id=279661>). Tilsvarende som det er for barnehagene stilles det tydeligere krav til lærers kompetanse og det psykososiale arbeidsmiljøet, å skape kollektive

kulturer hvor det jobbes sammen om å skape gode oppvekstkår for barn og unge. I denne sammenheng er BFT en del av støttesystemet til skolene og skal bidra til helheten både på individ- og systemnivå.

I løpet av aksjonsperioden ble temaet brukermedvirkning drøftet, og eksemplifiserer her en historie hvor en ansatt fikk en telefonhenvendelse fra en mor til et barn som nettopp hadde fått diagnosen asberger. Moren klaget på spesialisthelsetjenesten hvor barnet hadde fått diagnosen, på grunn av manglende informasjon. Alt hun fikk var en brosjyre og hun reagerte med blandede følelser og ringte en av BFTØTs ansatte for å fortelle om sin opplevelse og frustrasjon. Internt i fagteamet ble tematikken drøftet og som ofte ble det flere spørsmål enn svar. Hvem sitt ansvar er det å følge opp, og skal BFTØT følge opp der andre har sviktet? Med tanke på brukermedvirkning er bruker lite deltakende, og BFTØT som tjeneste kan ikke ta ansvar for andre tjenester, men vi skal lytte til bruker og gi tilstrekkelig støtte til at vedkommende kommer seg videre. Det viser at ansatte ut fra historier må reflektere over egne holdninger og verdier og se om det stemmer med tjenestens føringer. Det krever som informanten (24) sier:

Tid til refleksjon og samarbeid. (24)

Drøfting

Det må skilles mellom brukermedvirkning på individ- versus systemnivå. Møtet med bruker betraktes som individnivå. I BFTØTs rolle som støttespiller til barnehage og skole får begrepet en annen betydning som handler om systemene. Det er ikke uvesentlig hvordan brukermedvirkning praktiseres innenfor de ulike nivåene, derfor trengs avklaringer slik at hjelpetiltakene oppleves sammenhengende for bruker.

Begrepet brukermedvirkning har slått gjennom i sentrale føringer uten at det har skapt en felles forståelse på lokalt plan, og det er lov å undre seg hvorfor er det slik. Kan det tenkes at vi noen gang gir begrepene vanskeligere innhold enn det som er tenkt, og at vi derfor produserer motstand i form av ulike forsvarsteknikker og lar være å bruke benevnelsen. Som leder tror jeg at brukermedvirkning kan omsettes, og her kan prosessorientert samtale være tilnærmet lik brukermedvirkning. Det handler om å ta brukers perspektiv. Være bevisst hva som åpner og hva som lukker samtalen. Hvordan vi nærmer eller fjerner oss kommunikativt hverandre er avgjørende for resultatet. Sentralt står behovet for bekreftelse og mestring.

Gjennom bruk av rollespill i BFTØT kan de forskjellige måter i å møte vansker på synliggjøres og øves på. Utfordring i konsultasjonen er om den blir instrumentell eller prosessuell. Ansatte har gjennom tverrfaglig team fått tid til å reflektere over egen praksis, og dermed blitt mer bevisst rollen som profesjonsutøver og hva den kan bidra med i forhold til brukermedvirkning på individ- og systemnivå.

I BFT er barnets perspektiv sentralt, men når barna er små er det foreldrene som blir brukere av tjenesten. Ansatte sier at det er viktig å gå med foreldre så vi ikke mister dem. Tillit er en forutsetning for utvikling av en god relasjon. Noen ganger kan det være til hinder for å våge å se barnet. Kvello (2007) peker på ansattes mangelfulle kunnskap om omsorgssvikt, mishandling og utvikling av psykiske vansker og barn vokse opp under mangelfulle kår, hvor fagpersoner lett identifiserer seg med foreldre og overser barnets behov. Hvor tydelig ansatte i BFTØT er på barnets behov og hvordan vi dokumenter behovene vil være sentralt i videre arbeid. Videre hvordan vi bruker dokumentert forskning som faglige begrunnelser og valg vil være viktig for det enkelte barn. Praktiseres en "vente-å-se" holdning for lenge slik at verdifull tid for barnet går tapt, fordi ansatte går sakte med foreldre i redsel for å miste dem, og dermed glemmer hvordan dette påvirker barnet. Det kan være ulike årsaker hos foreldre som gjør at de vegrer seg til å ta i mot tilbudet, alt fra forestillinger om barnevern, fornektelse av fenomenet, ser ikke barnets behov eller det kan være sykdom hos en av foreldrene. Balansen mellom foreldre perspektivet kontra barnets perspektiv kan være utfordrende for kunnskapsarbeidere. Eksempelvis kan de ulike faggrupper synes å ha forskjellig oppfatning, og gjøres ikke dette om til refleksjon kan det få uønskede konsekvenser for barnet. Av denne grunn er tverrfaglig refleksjon i BFTØT nødvendig. Som leder er jeg ansvarlig for at det er lagt til rette for team hvor det reflekteres over temaet og ansatte bruker teamet til undring, deling og utvikling av kunnskap slik Krogh et al. (2005) beskriver.

I løpet av aksjonsperioden er det skapt en ny og felles forståelse av brukermedvirkning, som ikke er konkurrerende, men har gitt en utvidende ny forståelse og ny praksis. Det gjenspeiles i undring og forventninger til andre tjenester på vegne av bruker og drøftes der det hører hjemme enten på system- eller individnivå. På individ- og universelt nivå er det diskusjoner om samtalen skal baseres på fri flyt eller struktureres. Med strukturert samtale menes at vi som tjeneste orienterer om hva timen vil inneholde, styrer samtalen og er åpen for innspill på slutten av timen. Motsatt praksis er å åpne med hva som opptar mest nå og kan medføre at det planlagte program må skrinlegges. Balansegangen mellom strukturell og prosessuell praksis

utfordres. Gjennom transformativt prosessperspektiv i kompleksitetsteoriene berører Johannessen (2005) dilemmaet i organisasjonen som ser paradoksene i selvorganisering og behovet for stabilitet, meningsoppfyllelse og bevissthet, noe som er vanskelig å rutinisere eller å beskrive på en forståelig måte. Videre stiller Johannessen (2005) spørsmål om hvorfor skille mellom formulering og implementering av strategier når strategier og strategisk kunnskap skapes i handlingen. Kvaliteten i relasjonen er avgjørende for resultatet og det dannes nye mønstre og endringer ut fra kvalitet, deltakelse og ulikheter i samtalen, derfor er det lite forutsigbart.

På systemnivå er det viktig at rollene til de ulike tjenestene som BFT, barnehager og skoler er avklart. BFTØT er støttetjenester til skoler og barnehager og hvordan vi samhandler er vesentlig for resultatet. Dilemmaet om ansatte i BFTØT skal dra mer ut i skole eller vente på oppdrag er fortsatt aktuelle problemstillinger, samt ulike forventninger til hverandre. Ser vi på problemet som materialiserende i forhold til kunnskapsdeling, som vil si å løse problemet konkret, komme med tiltak og iverksette uten å følge opp om det lykkes. I motsatt fall vil det handle om å fange opp signaler på hvordan problemet virker på barnet snarere enn å løse problemet. Profesjonelle i BFTØT mener å kjenne svaret, men det trenger ikke å være riktig, derfor må det legges til rette for at ansatte fra BFTØT sammen med skole- eller barnehageansatte reflekterer og deler kunnskap sammen. Et godt resultat er avhengig av forståelse og respekt av hverandres språk og kultur.

Kan AF eller aksjonslæring være en arbeidsmåte i forhold til hvert barn, hvor det diagnostiseres, utforskes, prøves ut, evalueres i mange runder til det blir et akseptabelt resultat være en vei å gå? Nettverksmøter som metode til tidlig intervensjon kan være tilnærmet AF med at de skal være avklarende, nyskapende, problemløsende, mobiliserende og koblende. De skal knytte forbindelser mellom det indre og ytre nettverk og være besluttende i følge Skare (1996). Fellestrekkene er flere enn ulikhetene. Dersom en betrakter møte med bruker som en aksjon, hvor ansatte evner å se seg utenfor, analyserer og tar imot tilbakemeldinger og ser at det er viktig med refleksjon ”i” handling og ”etter” handling, er potensialet stort.

Gjennom aksjonsperioden har barnets fokus fått større bevissthet, og ansatte samarbeider på en annen måte enn i begynnelsen. Trygge kunnskapsarbeidere bidrar sammen med brukeren og nettverket til konstruktive løsninger som evalueres. utfordringer fremover vil være

samarbeidet med voksensida, som vi hittil ikke har jobbet systematisk sammen med. Skal vi intervensere tidlig til barna som er i risikozonen kreves et godt samarbeid. Det finnes mye kunnskap om både hvilke barn som er utsatt og hvilke tiltak som nytter, så det er bare å komme i gang.

6.10 Oppsummering av strukturelle og prosessuelle kategorier

Bevegelsen som har vært i tjenesten er bevist med kategorier "fra-til", og har tatt for seg enkelte områder. Gjennom å ha benyttet AF som tilnærming, og brukt ulike metoder hvor ansatte sammen med leder har reflektert over tjenestens metoderepertoar, mener jeg å kunne dokumentere at fremgangsmåten er svært nyttig når det er ønskelig å utvikle og forbedre praksis. Jeg mener at for å oppnå endring er et prosessuelt kunnskapssyn nødvendig, mens det strukturelle bidrar til kvalitetsikring av standarder for å sikre et rettferdig tjenestetilbud. Vi trenger derfor et "både-og", og med hovedvekt på det prosessuelle.

Gjennom samtaler og refleksjoner i formelle team har ansatte i BFTØT kommet godt i gang med kunnskaping og utvikling av tjenesten. Virksomheten trenger formelle team hvor det reflekteres over praksis. For ledelse av kunnskapsvirksomhet kreves at det legges til rette for kunnskapsarbeiderne på ulike måter samtidig som det stilles krav om deltakelse og involvering. I tillegg må leder delta i teamene hvor refleksjonene pågår for videreutvikling av tjenesten og se mulighetene sammen med ansatte. Organisatoriske team oppfattes som strukturell mens resultatet er av prosessuell karakter.

Innenfor det prosessuelle er det indre liv endret med økt bevissthet om andres kunnskapsområder. Ansatte er sikrere på når annen kompetanse trengs samtidig som kunnskapsarbeiderne er bevisst egen selvledelse. Videre har ansatte fått inspirasjon til å drive utviklingsarbeid, prøve ut nye tiltak etter å ha reflektert over hva som vil være nyttig ut fra erfaring og forskning. Det bekrefter forskningsbasert læring i praksis. Ansattes handlingsblikk er stimulert og kreative forslag er ingen mangelvare i tjenesten.

Innad i tjenesten praktiseres respekt og likeverd på lik linje som vi skal yte til brukere av tjenesten. Tjenesten BFTØT er tydeligere og tilbudet er forbedret.

7 Oppsummerende drøftinger og veien videre

Problemstillingen til oppgaven er:

1. På hvilken måte og i hvilken grad fremmes kunnskapsutvikling gjennom bruk av aksjonsforskning som tilnærming i BFTØT? og
2. i hvilken grad er denne kunnskapsutviklingen med på å:
 - tydeliggjøre nivåene og tiltaksmetodene og
 - sørge for bedre dokumentasjon, prioritering og risikoblikk og
 - profilere tjenesteapparatet klarere overfor brukere og samarbeidspartnere.
3. Hvilke konsekvenser gir endringen for ledelse av kunnskapsintensive virksomheter?

Utviklingen innenfor flere arbeidsområder skjer i et raskt tempo, eksempelvis innenfor teknologi og forskning på barns og unges utvikling. Derfor må virksomheter slik som blant annet hjelpetjenester bygges som lærende organisasjoner. For enkelte ansatte kan dette oppleves truende og det gjelder spesielt de som ønsker trygghet, forutsigbarhet, klare rutiner og en tydelig leder som følger opp tett og tar avgjørelser for dem. Ansatte som vil trives godt i lærende organisasjoner, er de som liker utfordringer, og som ser på jobben som en livslang læring og hvor kompetanse må vedlikeholdes og videreutvikles, de er selvstendige og ser mulighetene til å løse utfordringene fremfor begrensningene. Betydningen av begrepene endrings- og læringskompetanse har fått mye næring, og blitt en del av BFTØT, noe som til tider kan høste litt humor.

I følge Gottschalks (2004) skapes kunnskap gjennom å ta i bruk informasjon, mens Alavi og Leidner (2001) mener at kunnskapsarbeidere søker informasjon etter behov. I en mangfoldig og kompleks tjeneste som BFTØT bør vi praktisere et ”både-og”. Med tanke på intern struktur og organisering må informasjon brukes aktivt for å gi mening til deltakelse og utvikling av kunnskap, som kreves for å sikre den kollektive forståelsen av å være ansatt i en tjeneste. En bevisstgjøring som har skjedd er betydningen av organisatoriske team til kunnskapsutvikling og læring, og som trenger å ledes med klare krav og forventninger til, nesten strukturell i plan, mens innhold og læringspotensialet betraktes med prosessuelt blikk. Teamorganisert tjeneste med tydelig krav til teamansvarlige kreves for å sikre gode informasjonskanaler slik at alle ansatte deltar i kunnskapsutviklingen. Strukturen må tilpasses slik at det gir mening for alle å delta, hvor Habermas (i Wormnæs 1995) snakker om grunnleggende behov hos mennesker

som er å meddele meninger og å bli forstått. Kravet om medvirkning er nedfelt i arbeidsmiljøloven. Når det søkes etter meningsskapende aktivitet, gjøres organisasjonen om til et verbum i stedet for å se organisasjonen som en struktur, noe som forsvarer AF som tilnæringsmetode. Både i gjennomføringen av AF og i analysen er denne forståelse og perspektiv viktige bidrag når endringer skal påvises. Læring og kunnskap må forstås som kontinuerlig prosesser.

Når det gjelder møte med bruker, hvor mønster skifter fort avhengig av kontekst og behov hos bruker, skapes strategien underveis. Krav om økt brukermedvirkning er bevisstgjort den enkelte ansatt for å etablere denne holdning i tjenesteutøvelsen. Slike prosessuelle møter er i større omfang og mer motiverende for den autonome kunnskapsarbeider. Kunnskapsbedrifter hvor det prosessuelle syn dominerer trenger i tillegg noe strukturell kunnskapssyn. Ved bruk av AF som tilnærming er denne bevissthet økt både hos leder og ansatte.

Bevegelsen som har vært i organisasjonen gjennom deltakelse og involvering er bevist og dokumentert i kategoriene. At kunnskapsutvikling i stor grad bidrar til bedre praksis og utvikler ny kunnskap beviser følgende funn:

- Intern informasjon er systematisert. Forventninger og forpliktelser til team- og koordineringsansvarlige er tydeligere. Ansatte mottar spesiell informasjon som grunnlag for videreutvikling, og mye unødig informasjon er tatt bort. Lagring av kunnskap og informasjon er samlet på felles nett, og er lett tilgjengelig.
- Tjenesten har fått et utvidet metoderepertoar, og har tydelige kriterier for når disse brukes; økt bevissthet omkring effekt av tiltak som benyttes. Metodene må fortsatt kvalitetsikres.
- Tjenesten har blitt tydeligere i sin utforming og funksjon innad og de ansatte er mer bevisst med hensyn til nivåene på hvilke saker som tas inn eller avvises - altså en tydeligere prioritering, samt en økt bevissthet om at dette er nødvendig forutsetning for fremtidig arbeid
- Tjenesten har fått et bedre handlings- eller risikoblikk, og redusert avventing til barn og unge har utviklet alvorlige symptomer på vansker.

Under selve aksjonsperioden hadde jeg mange blikk, for å vurdere organisasjonen og å se den ut fra de ulike ansattes beretninger. Det følte i perioder kaotisk. Ved deltakelse i ulike møter med ansatte og samarbeidspartnere skrev jeg ned tanker ”i” handling og reflekterte i ”ettertid”

og sjekket det opp mot teori; det ble hele tiden en veksling mellom teori og praksis, og nettopp dette opplevdes svært nyttig. Ofte fant jeg noe som passet til dagens uttalelser og forståelser, og som leder ble det å finne teori på utfordringer svært befriende. Det medførte at jeg klarte å stå i situasjoner og tenke at dette løser vi gjennom å være konstruktive, være modige med å sette ord på det vi mener og føler. Teorier og erfaringer ble tilbakeført til medarbeidere og ble gjenstand for drøftinger. Ulikheter må bringes sammen for å høre hverandres syn, respekteres, og finne en måte å løse oppgaven på. Ingen eier sannheten for alle, og sett med et brukerperspektiv kreves det at vi som ytere av en tjeneste praktiserer respekt og likeverd internt i tjenesten. Å betrakte alle ”mellomrommene” som finnes i tjenesten med et prosessuelt kunnskapssyn gir et stort læringspotensial, som det må legges til rette for.

Parallelt med dataanalysen søkte jeg mye på nettet og får bekreftet Mintzbergs et al. (1998) teori om planlegging som ikke alltid blir som tenkt. Det oppstår mye underveis som gjør at planene skrinlegges. Når jeg betrakter en del av den enorme mengden statlige utredninger, veiledere og forskrifter uten at det har gitt tilstrekkelig resultat, så er det grunn til å lure på hvorfor blir det ikke slik som veilederen anbefaler? Det skal faglige argumenter til for å avvike fra veiledere, men likevel tar det tid før anbefalinger er implementert, i den grad de realiseres. Den første veileder for skolehelsetjeneste utkom i 1979 og beskrev med mange fine ord tiltak om hvordan hjelpetjenestene skulle samarbeide og koordinere sine tjenester til beste for barn og unge. Nå skulle det bli orden, og forventningene var store. Hensikten den gang er akkurat den samme som i dag, hvor det handler om tverrfaglig samarbeid og koordinering av tjenestene. Siden 1979 har det skjedd mye positivt, særlig med hensyn til kunnskapsutvikling og forskning. Likevel er det lov å være undrende til hvorfor har vi ikke kommet lenger med hensyn til å oppdage barn og unge i risiko tidlig nok. Offentlige myndigheter fortsetter å lage store utredninger og nye planer som ”tres nedover hodene” på ansatte som skal utføre tjenestene. Dersom vi snur dette på hodet og benytter kompleksitetstenkingen som stiller spørsmål med å bruke tid på utarbeidelse av planer når strategiene blir til under veis, spesielt i virksomheter der det er få fasitsvar. Kanskje skulle det investeres mer i kunnskapsarbeiderne enn i nye planer og organisasjonsendringer?

Handler det likeså mye om relasjonelle forhold som organisatoriske og rutinebeskrivelser i form av planer og prosedyrer? Dersom kunnskapssynet domineres av å være relasjonelt tillater det bruk av AF som tilnærming når hensikten er å forbedre praksis. Det viser at det er i

praksis vi lærer, slik det beskrives i kompetanseberetningen (2003). Læring og kunnskap må forstås som kontinuerlige prosesser. Muligheten til å gjøre erfaringer sammen, observere og kommunisere er helt nødvendig for å lykkes med å dele den tause kunnskapen.

Ordet relasjon benyttes ofte, og jeg har en følelse av at vi omtaler begrepet med lik forståelse, og etter hva jeg har erfart, er det ingen selvfølge. Det blir viktig å problematisere begrep og hva som sies, nettopp med tanke på å forstå hva den andre mener for å utvikle ny forståelse eller ny kunnskap. Det handler om å gjøre hverandre god og det handler om oss. En relasjonell oppgave er å være profesjonell i følge Irgens (2007) og å se ”den andres ansikt” kan være en utfordring for kunnskapsarbeidere. Den andres fordring er uansett å bli møtt og forstått. Hvordan vi praktiserer betydningen av relasjonskompetanse vil være avgjørende for BFTØTs fremtid.

Da AFs perioden var over satt jeg med en mengde data, hvor behandlingen av dette er beskrevet i metodekapittelet. I ettertid ser jeg at jeg med fordel kunne ha begrenset både oppgave og materiale noe, for det er svært tidkrevende å gå gjennom alt, ikke bare en runde, men mange runder. Hvilket betyr at det kreves en god porsjon egeninteresse og tålmod. Min motivasjon er troen på å få med ansatte på utviklingsarbeid, det vi holder på med er helt avhengig av kollektiv konsentrasjon og bruk av hverandres kompetanser. Gjennom AF inviteres og involveres ansatte ”bottom-up” til å se på hva vi faktisk gjør slik som i kompleksitetstenkningen. Det ble mange runder under selve perioden, hvor ny informasjon ga næring til ny læring og kunnskapsutvikling. Hvordan bevegelsen har bidratt til kunnskapsutvikling i organisasjonen er beskrevet i analysen, men når det gjelder å forbedre praksis er jeg ikke tvil om at AF eller aksjonslæring som tilnærming, i stor grad er nyttig.

Jeg vil også forsvare at aksjonsforsker og leder er samme person. Jeg tror det er lurt for å dra nytte av erfaringen, lære av, få kjennskap til organisasjonens indre liv, lærer ansatte å kjenne og vite hvilke kompetanser som besittes hos den enkelte. Leder får informasjon og kunnskap som er nyttig når team skal settes sammen og vurdere ansatte i forhold til ulike oppgaver både på system- og individuelt nivå.

For ledelse av kunnskapsintensive virksomheter har aksjonsperioden og bearbeiding av datamaterialet samt teori, bidratt til økt bevisstgjøring på ulike områder, og jeg velger å fremheve noen. For det første blir det lettere for leder å møte ulike forståelser og å kunne se saken ut fra flere sider, og det andre er bevisstheten om hvilket kunnskapssyn som dominerer

tjenesten avgjørende for møte med ansatte og brukere, hvor det skilles mellom et strukturelt og prosessuelt syn.

Å lede en kunnskapsintensiv virksomhet krever at det legges til rette for kunnskapsarbeiderne slik Krogh et al. (2005) beskriver de fem hjelperne, som er beskrevet i teorikapittelet. Videre viser han til fem dimensjoner om omsorg som er viktig i kunnskapsintensive virksomheter. Omsorg er en kontinuerlig prosess og bygger på gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen fordømmelse.

Gjennom tidsmatrisen til Covey (1990) bevisstgjøres tidsbruk. Det er et egnet hjelpemiddel til å få med ansatte til å forstå at noe planlegging er nødvendig. Vi trenger en balanse mellom det strukturelle og det prosessuelle kunnskapssynet, hvor det prosessuelle dominerer. Tjenesten trenger noe tid sammen til planlegging og evaluering i tillegg til at hver kunnskapsarbeider må planlegge sin egen tid. Evnen til kritisk refleksjon og dialog rundt realiteter og intensjon er nødvendig for å utvikle god praksis.

Kunnskapsdeling er også et spørsmål om status, makt og politikk. Derfor må dette tas med i vurderingen for å forstå læring og ikke minst uformelle relasjoner. I følge Foucault (i Lundby 2000) viser makt seg i hverdagslivets sosiale praksis, i diskurser, og motstand kan bare undersøkes i samhandling rundt spesielle diskurser der de finnes. Både makt og motstand har ikke noe liv utenfor det forhold den oppleves, derfor er AF som tilnærming egnet til å undersøke fenomenet nærmere sammen med aktørene.

For leder av store virksomheter med mange ansatte er det umulig å følge opp alle og gi tilstrekkelig med tilbakemelding, derfor må det stimuleres til selvledelse. Med selvledelse menes myndiggjorte ansatte som tar kontroll over eget liv i en sammenheng hvor vi deltar sammen med andre for å endre arbeidsvilkår til det bedre. Det vil si autonome kunnskapsarbeidere som vet når kollektiv konsentrasjon er nødvendig. For leder innebærer dette å legge forholdene til rette og veilede ansatte slik at de i størst mulig grad kan styre sin arbeidsdag, hvor leder delegerer myndighet og ansvar og inviterer ansatte til å ta eget initiativ. Å lede andre betyr at en må kjenne seg selv og å vite hva en står for. Å lede andre krever menneskekunnskap og det er nødvendig å skape en kultur der ansatte får vokse og utfolde seg hvor kunnskapen får blomstre. I tillegg finnes en etisk dimensjon. Trondheim kommunes verdier som er åpen, modig og kompetent, må implementeres og praktiseres. Det betyr at som

ansatte kunnskapsarbeidere er vi bevisst når vi representerer kollektive så vel individuelle verdier overfor brukere og hverandre.

Med utgangspunkt i Gottschalk (2004) hvordan data bearbeides og blir til informasjon, som er grunnlaget for kunnskap og som hierarkisk rangerer under visdom eller klokskap, hvor det sist nevnte har vært lite drøftet i oppgaven. Det er ingen fasit på hva som skiller klokskap fra kunnskap, men kan sies å være å ivareta kjernen i den etiske fordring, noe som verdiarbeidet bør handle om. Det handler om verdibevissthet med å sette seg selv i stand til å forstå situasjonen og hvordan jeg kan sette andre i stand til å forstå. Videre dreier det seg om lederskap, åpne opp for kulturer som forteller, hva gjør jeg når jeg står i klemma, bringe refleksjonen inn i samtalen, slik at de ulike forståelsene trer frem og bringer noe nytt. Trenger ikke å ha erfart det samme, men må ha en evne til å forstå. Alle mennesker forvalter en visdom som vi har med oss på ulike nivå. Mennesket er i følge Nyeng (2006) 1) et relasjonelt vesen som 2) er situert i meningsskapende prosesser. Det betyr at mennesket er aldri utenfor verden og sine relasjoner, dette gir et bilde av vår (selv)forståelse som begrenset og foreløpig. Vår kunnskap er stadig i bevegelse og er ikke kulturelt betinget, men hører til menneskets væremåte, som er i kroppslig og språklig flyt mellom oss. Videre sier Nyeng (2007) at mening er ikke først og fremst en personlig indre opplevelse, men mer som et aspekt ved handling, samhandling og kommunikasjon – altså som en intersubjektiv størrelse.

I vårt samfunn har kunnskap blitt så spesialisert at det kan være vanskelig å vurdere helhet og sammenheng, derfor er koordinering av informasjon og samkjøring av kunnskap mellom berørte parter nødvendig for å fatte beslutninger og å iverksette tiltak raskest mulig. Ved å involvere barn, unge og deres familie snarest mulig og betrakte dem som eksperter på sin situasjon, vil man raskere iverksette riktig tiltak.

Tjenester eller virksomheter sies å være helhetlig, og begrepets betydning varierer. Helhet er et abstrakt fenomen, da det skifter og nye mønster dannes. Organisasjonen BFTØT kan delvis betraktes som en helhet, men kanskje er det bedre å se virksomheten som deler og som sammen med andre utgjør en større helhet. Det gir ingen mening å analysere hvor helhet starter og slutter, det er situasjons- og kontekstavhengig. Sagt på en annen måte er organisasjoner ikke noe annet enn relasjoner som skifter og danner nye mønster, det er derfor vanskelig å skille mellom organisasjonen som fenomen og individene som fenomen. Det er kvalitetene på relasjonene som er avgjørende for hvordan virksomheten utvikler seg. BFTØT

skal sørge for god faglig kvalitet og sammen med andre tjenester bidra til gode pedagogiske miljøer for barn og unge. Barn og unge har rett til støtte når det er vansker av en slik art at det trengs, hvor hjelpetjenestene sammen må finne beste vei og sørge for god koordinering og tidlig innsats av tjenestene. Alle delene tar ansvar for å være faglig oppdatert og brukermidvirkning er implementert og brukere møter en helhetlig tjeneste. Derfor passer Ibsens sitat i Brand (1866) på ansatte når det relasjonelle betraktes:

Hva du er, vær fullt og helt, og ikke stykkevis og delt

Veien videre

Nasjonal helseplan for perioden 2007 – 2010 gir et bilde av hvordan de ulike deler av helsetjenesten henger sammen og er avhengig av hverandre for at brukeren skal få et godt tilbud. Målet er å styrke og samordne innsatsen for likere og mer rettferdig fordeling av helse.

Videre utvikles tjenesten hvor kontinuerlig tilbakemelding fra brukere er selvsagt, som er en forutsetning for brukerne. Brukerundersøkelse gjennomføres i 2007. Resultatet av denne vil gi retning og det blir interessant å se om det stemmer med foreliggende planer. Å lede en kunnskapsintensiv virksomhet krever innsats, omsorg og engasjement, hvor ny kunnskap utvikles kontinuerlig.

Det må fortsatt arbeides med bedre informasjonskanaler til kunnskapsutvikling internt i tjenesten og mellom samarbeidspartnere. Informasjonen om tjenestetilbudet til brukere må bli tydeligere og mye arbeid gjenstår.

Metodeutvikling vil være en kontinuerlig prosess, hvor vi til enhver tid har kvalitetsikret de metoder vi bruker og er sikker på at det er den mest anbefalte metode i forhold til vansketype. Det krever kunnskapsarbeidere som stadig er på jakt etter siste nytt hvor evidens er vurdert.

Det er fortsatt behov for kvalitetsikring av dokumentasjonen på universelt nivå samt å sikre reell brukermidvirkning. Mye arbeid gjenstår før det praktiseres likt mellom bydelene både på universelt, selektert og indikert nivå, slik at det blir mulig å benytte programmene til statistikk og sammenligning.

For å lykkes må kunnskapsarbeidernes ”mellomrom” styrkes og utvikles, hvor det innovative skjer. I følge Irgens (2007) er god profesjonell praksis både et verdispørsmål og et spørsmål om praktisk handling. Dette understrekes av Fløistad (1987) som beskriver etisk klima som avgjørende for ansattes konsentrasjonsevne for at tjenesteproduksjonen skal lykkes. Og Lingås (1992) uttrykker at det er ikke mulig å anvende etisk refleksjon dersom verdigrunnlaget ikke er klart. Som en konsekvens av denne forståelse har vi internt hatt faglige innspill med fokus på kommunens verdier; modig – åpent – kompetent, og vi har så vidt begynt diskusjonen hvordan vi forstår og praktiserer begrepene. Neste skritt i BFTØT er å utnytte ”mellomrommet”, det vil så å trene på relasjonell kompetanse som er her og nå, dynamisk, forutsetter tillit og anerkjennelse, nysgjerrighet og innebærer kontrolltap. Videre forutsettes at alle har en rolle som er bevisst- og gyldiggjort samt hengivenhet overfor det kollektive. Relasjonell kompetanse er viktig på grunn av etiske argumenter, og krever respekt, gjensidighet og jevnbyrdighet. Det gir bedre tjenester hvor kunnskap deles og utvikles fremfor fasitsvar. På grunn av endringer i arbeidsmiljøene er relasjonell kompetanse nødvendig, hvor det arbeides med relasjonen mellom leder og den som blir ledet samt relasjonen kollegaer imellom. Relasjonell kompetanse fører til teamledelse hvor likeverd og jevnbyrdighet praktiseres, og tillit er implementert. Kanskje kan AF som tilnærming benyttes i arbeidslivet til endring og forbedring av praksis?

Å forstå hvordan andre mennesker handler krever intelligens, men å kjenne meg selv krever styrke. Å styre andres liv krever anstrengelser, men å styre mitt eget liv krever sann styrke. (Lao Tzu, sitert i Irgens 2007).

Litteraturliste

- ADBB. Alarm Distress Baby Scale. <http://www.adbb.net/gb-echelle.html>
- Andersen, I. (2002). *Den skinbarlige virkelighet - vidensproduksjon inden for samfunnsvidenskapene*. Forlaget Samfunnslitteratur. Frederiksberg.
- Arbeids- og velferdsetaten. (2007). Ny arbeids- og velferdsforvaltning (NAV). <http://www.nav.no/page?id=1073742940>
- Arbeidsmiljøloven. <http://www.lovdatab.no/all/tl-20050617-062-002.html#2-3>
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning. Teaching Smart People How To Learn*. Blackwell business. Massachusetts.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning. A theory of action perspective*. Addison-Wesley. Massachusetts.
- ART. Aggression-Replacement-Training. <http://art.diakonhjemmeths.no/>
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (1999). *Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*. Fontainebleau. Insead.
- Backe-Hansen, E. (2003). *Barn utenfor hjemmet. Flytting i barnevernets regi*. Gyldendal Akademisk. Oslo.
- Barne- og likestillingsdepartementet. (2006-2007). St.prp. nr 1. Hovedmål og politiske prioriteringer. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/regpubl/stprp/20062007/Stprp-nr-1-2006-2007-1.html?id=212991>
- ”Barn i Bergen” undersøkelse. <http://www.psykisk.no/>
- Barnevernets utviklingscenter (BUS). <http://bus.allforsk.ntnu.no/start.htm>
- Coghlan, D., Brannick, T. (2005) *Doing Action Research in Your Own Organization*. Sage Publications. London.
- Covey, S. (1990). *The seven Habits of Highly Effective People*. Simon and Shuster. New York.
- Ebeltoft, A. (1993). Et postmodernistisk syn på organisasjon. *Norsk Organisasjonspsykologisk selskap*. Nr. 1- mars. Oslo.
- Fløistad, G. (1987). Etikk og helhetstenking i næringslivet. *Norsk Harvard*, nr 2.
- Fossåskaret, E., Fuglestad, O. L., Aase, T. H. (1997). *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Glavin, K. og Erdal, B. (2007). *Tverrfaglig samarbeid i praksis – til beste for barn og unge i*

- Kommune-Norge*. Kommuneforlaget. Oslo.
- Germeten, S. (2005). *Kvalitative metoder. Essays om forskningsmetoder til bruk i skole og barnehage*. HiO- rapport 2005 nr 5.
- Gotvassli, K.Å. (1999). *Case studier – bakgrunn og gjennomføring*. Arbeidsnotat nr. 81. Høgskolen i Nord-Trøndelag. Steinkjer.
- Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Forlag AS. Oslo.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2005). Kvalitetsreformen.
<http://www.ogbedreskaldetbli.no/>
- Helse- og omsorgsdepartementet. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod.html?id=421>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2007). Psykisk helse.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/tema/Psykisk_helse.html?id=11695
- Helse- og omsorgsdepartementet (2001). Satsing på barn og ungdom. Brosjyre/veiledning.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/veiledninger_brosjyrer/2001/Satsing-pa-barn-og-ungdom/2.html?id=275225
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2006-2007) Stortingsmelding nr. 20.
Nasjonal strategi for å utjevne sosiale helseforskjeller.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/Stmeld-nr-20-2006-2007-.html?id=449531>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2006) Utviklingstrekk i helse- og sosialsektoren.
Rapport fra Sosial- og helsedirektoratet IS - 1368. Oslo.
http://www.shdir.no/publikasjoner/rapporter/utviklingstrekk_i_helse_og_sosialsektor_en_48481
- Ibsen, H. (1978) *Brand*. Gyldendal norsk forlag. Oslo.
- ICDP foreldreveiledningsprogram:
[http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/Ryddemappe/BUA - Avdeling/foreldreogbarn/foreldreveiledning/Aktuelt-2005.html?id=416349](http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/Ryddemappe/BUA_-_Avdeling/foreldreogbarn/foreldreveiledning/Aktuelt-2005.html?id=416349)
- Irgens, E. J. (2007) *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*. Fagbokforlaget. Levanger.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget AS, Kristiansand.

- Johannessen, S. (2005). *Strategisk ledelse. Utfordringer fra kompleksitetstenkningen*. Upublisert artikkel. Høgskolen i Nord-Trøndelag. Steinkjer.
- Killen, K. (2004). *Sveket. Omsorgssvikt er alles ansvar*. Kommuneforlaget. Oslo.
- Krogh, G.V., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2005). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. N.W. Damm & Søn. Oslo.
- Kommunal- og regiondepartementet. KOSTRA.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/KOSTRA.html?id=1233>
- Kunnskapsdepartementet. (2007).
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd.html?id=586>
- Kunnskapsdepartementet. (2003). Kompetanseberetningen.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/Utdanning_og_kompetanse/Kompetaneeberetningen.html?id=434567
- Kunnskapsdepartementet. (2007). Kompetansestrategi i barnehager.
<http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Barnehager/Rapporter%20og%20planer/Utkast%20til%20kompetansestrategi.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2007). Kunnskapsløftet.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/andre/Kunnskapsloftet/Hva-er-Kunnskapsloftet.html?id=86769>
- Kunnskapsdepartementet. (2007). Rammeplan for barnehagen.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/presesenter/pressemeldinger/2006/Ny-rammeplan-for-barnehagene-.html?id=103812>
- Kunnskapsdepartementet. (2001 – 2002) Stortingsmelding nr. 16. Kvalitetsreformen Om ny lærerutdanning Mangfoldig – krevende – relevant.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/20012002/Stmeld-nr-16-2001-2002-.html?id=195517>
- Kunnskapsdepartementet. (2006). Tidlig innsats for livslang læring.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/presesenter/pressemeldinger/2006/Tidlig-innsats-for-livslang-laring.html?id=439078>
- Kvello, Ø. (2007). *Utredning av atferdsvansker, omsorgssvikt og mishandling*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Larsen, E. (1994). Flerfaglig, tverrfaglig og fellesfaglig samarbeid i og med barnevernet. *Norges Barnevern nr 1*. Norsk barnevernsamband. Oslo.
- Lingås, L. G. (1992). *Etikk og verdivalg i helse- og sosialfag*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Loewenthal, D. & Winter, D. (2006). *What is Psychotherapeutic Research?* Karnac books.

- London.
- LP- modellen. <http://www.eldhusefagforum.no/lp-modellen/>
- Lundby, G. (2000). *Historier og terapi. Om narrativer, konstruksjonisme og nyskriving av historier*. Tano Aschehoug. Otta.
- Løkken, G., Søbstad, F. (2006). *Observasjon og intervju i barnehagen*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentic Hall. London.
- Moe, S. (1994). *Sosiologi i hundre år. En veileder i sosiologisk teori*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Møller, J. (1996). Aksjonsforskning i spenningsfeltet mellom politikk og vitenskap. *Nordisk pedagogikk* nr. 2. Oslo.
- Nilsen, Ry og Repstad P, J.C (1993). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen Om å analysere sin egen organisasjon, i Annerledes tanker om livet i organisasjoner*. Nyt fra Samfundsvitenskapene, s. 19-37. Kjøbenhavn.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2002). *Managing knowledge work*. Palgrave. Wales.
- Nyeng, F. (2006). *Følelser i filosofi, vitenskap og dagligliv*. Abstrakt forlag. Oslo.
- Polanyi, M. (1974). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago London: The university of London Of Chicago Routledge & Keagan Paul. Chicago.
- PMTO foreldreveiledning: <http://www.atferd.unirand.no/>
- Rennemo, Ø. (2006). *Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Arbeidsnotat nr. 200. Høgskolen i Nord-Trøndelag. Steinkjer.
- Root-Bernstein, R. & Root-Bernstein, M. (2003). *Intuitive Tools for Innovative Thinking, in the International handbook of Innovation*. Elsevier Science. ed. Shavina, Larisa. USA.
- Sackett, D.L., Straus, S. E., Richardson, W. S., Rosenberg, W. & Haynes, R. (2000). *Evidence-based medicine: How to practice and teach EBM*. Churchill Livingstone. London.
- Salem, P. (1999). *Organizational Communication and Change*. Hampton press, inc. cresskill. New Jersey.
- Sandberg, S., Rutter, M., Pickles, A., McGuinness, D. & Angold, A. (2001). Do high

- threat life events really provoke the onset of psychiatric disorder in children? *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 42, 523-532.
- Sandbæk, M. & Tveiten, G. (1996). *Sammen med familien. Arbeid i partnerskap med barn og familier*. Kommuneforlaget. Oslo.
- Schøn, D. (1983). *Den reflekterende praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder?* Oversatt av Steen Fiil. (2001). Klim. Århus.
- Sewerin, T. (1996). *En plass i stolen*. Mil Publishers AB. Lund.
- Skare, S. (1993). *Flerkulturelt barnevernsarbeid. Håndbok*. Kommuneforlaget. Oslo.
- Sosial- og helsedirektoratet. (2007) Veileder. Psykisk helsearbeid for barn og unge i kommunene. <http://www.psykisk.no/>
- Statistisk sentralbyrå. SSB. <http://www.ssb.no/>
- Tiller, T. (1999). *Aksjonslæring. Forskende partnerskap i skolen*. Høyskoleforlaget. Kristiansand S.
- Trondheim kommune. (2004). Barne- og familietjenesten. <http://www.trondheim.kommune.no/content.ap?thisId=1116507324&language=0>
- Trondheim kommune. (2005). Barne- og familietjenesten. Kvalitetsprogram BFT 2005 – 2008 <http://www.trondheim.kommune.no/content.ap?thisId=1117615129>
- Trondheim kommune. (2007). Rapport. ”Effektevaluerte metoder i barnehagene i Trondheim”.
- Trondheim kommune. (2004). Prosjektrapport 1. Barne- og familietjenesten. Fremtidig organisering av tjenester for barn og unge. Trondheim.
- Trondheim kommune. (2004). Prosjektrapport 2. Barne- og familietjenesten. Forslag til Ansvars-, rolle og oppgavefordeling. Trondheim
- Trondheim kommune. (2005). Barne- og familietjenesten. Beslutninger knyttet til ansvar og oppgavefordelingen i barne- og familietjenesten. Trondheim.
- Ødegaard, I. K. Røe. (2002). *Læreprosesser i pedagogisk entreprenørskap. Å lære i dilemma og kaos*. Høyskoleforlaget. Oslo.
- Webster Stratton foreldreveiledningsprogram. <http://deutroligearene.no/>
- Wormnæs, O. (1996). Vitenskap – enhet og mangfold. *Kritisk teori og kritisk vitenskap*. Frankfurterskolen og Habermas om vitenskap, samfunn og interesser. ”De tre kulturer”. Gyldendal. Oslo.

Lover, forskrifter og veiledere

- [Lov om frittstående skolar av 04.07.03 nr. 84](#)
- [Lov om helsetjenestene i kommunene av 19.11.82 nr 66](#)
- [Lov om helsepersonell mv av 2. juli 1999 nr 64](#)
- [Lov om pasientrettigheter av 2. juli 1999 nr 63](#)
- [Lov om planlegging av helse- og sosialtjenesten i kommunene av 19.11.82 nr 68](#)
- [Lov om statlig tilsyn med helsetjenesten av 30.03.84 nr 15](#)
- [Smittevernloven](#)
- [Lov om barneverntjenester \(Lov 1992-07-17-100\)](#)
- [Lov om barn og foreldre \(Barneloven\)](#)
- [Lov om barnehager](#)
- [Lov om forvaltning](#)
- [Lov om opplæring](#)
- [Forskrift om kommunens helsefremmende og forebyggende arbeid i helsestasjons- og skolehelsetjenesten.\(03.04.2003-0450\)](#)
- [Forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler mv. \(1.12.95 nr 928\)](#)
- [Forskrift om pasientjournal \(21.12.2000 nr 1385\)](#)
- [Forskrift om innsamling og behandling av helseopplysninger i System for vaksinasjonskontroll \(SYSVAK - registerforskriften\) \(20.06.2003 - 0739 \)](#)
- [Forskrift om lovbestemt sykepleietjeneste i kommunens helsetjenesten \(23.11.83 nr 1779\)](#)
- [Forskrift om leger og annet helsepersonells melding og varsling av smittsomme sykdommer \(30.12.94 nr 1224\)](#)
- [Forskrift om tuberkulosekontroll \(21.06.2002- 0567\)](#)
- [Veileder for helsestasjons- og skolehelsetjenesten kap 4 \(IK -2617, 2-98\)](#)
- [Veileder i journalføring i helsestasjon og skolehelsetjenesten \(IS-2700](#)
- [Veileder for svangerskapsomsorg for kommunehelsetjenesten \(IK-2492, 5/1995\)](#)
- [Retningslinjer for svangerskapsomsorgen \(IS-1179\)](#)
- [Veileder til forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler \(IK- 2619, 3-98\)](#)
- [Veileder i habilitering av barn og unge \(IK-2614, 1-98\)](#)
- [Somatiske undersøkelser av barn og unge 0-20 år \(IK-2611, 1/98\)](#)
- [Helsefremmende og forebyggende arbeid i helsestasjons- og skolehelsetjenesten \(IK-2621, 5/98\)](#)
http://www.helsetilsynet.no/upload/publikasjoner/utredningsserien/helsefremmende_forebyggende_arbeid_barn_unge_0-20_helsestasjon_skole_ik-2621.pdf
- [Undersøkelser i helsestasjons- og skolehelsetjenesten \(IK-2618, 4/98\)](#)
- [Helsekort for barn og ungdom 0-20 år \(1998\)](#)
- [Rundskriv om endringer i forskrift om helsestasjonsvirksomhet, forskrift om helsetjenester i skoler og forskrift om helsetjenester i skoler og forskrift om lovbestemt sykepleietjeneste \(I-18/97\)](#)
- [Internkontroll og hovedarbeidsområder for skolehelsetjenesten \(IK-33/95\)](#)
- [Jordmortjeneste - obligatorisk deltjeneste i kommunehelsetjenesten \(IK 22/95\)](#)
- [Helsestasjonsvirksomhet i organisering av kommunenes forebyggende tjenester for barn \(IK 3/94\)](#)
- [Kvalitetssikring i helsesøstertjenesten - helsestasjonens og skolehelsetjenestens bruk og oversendelse av helsekort for barn ved flytting \(IK-46/92\)](#)

Liste over tabeller

Tabell 1. Oversikt over aksjonene i BFTØT med referansenummer

Liste over figurer

Figur 1. Strukturelt – og prosessuelt perspektiv på kunnskap. Newell et al. (2002)

Figur 2. Kunnskap i et verdihierarki. Gottschalk (2004)

Figur 3. Ny kunnskap for en bedre praksis. Irgens (2007)

Figur 4. Tidsmatrise. Covey (1990)

Figur 5. Faktorer og elementer i valg av metode av Borum (1990)

Figur 6. Realisert strategi Mintzberg et al. (1998:12)

Figur 7. Aksjonsforskningssirkelen. Coghlan og Brannick (2005)

Figur 8. Figur 8. Forholdet mellom brukerpåvirkning versus brukermedvirkning. Kvello (2007)

Liste over vedlegg

Vedlegg 1. Systematisk oversikt over datamateriale

Vedlegg 2. Skjema

Vedlegg 3. Kategorisering

Vedlegg 4. Forventninger til ledelse

Systematisk oversikt over datamateriale

Felles dager med alle ansatte

Aksjonsnr.	Tidspunkt	Aksjon	Metode	Type data	Ant. Dager
1.	2005 16. desember	Intern fagdag	Deltakelse (D) observasjon (O), plenum(P) samtale (S) innlegg (I),	Logg med refleksjoner ”i” og ”etter” aksjonsforsker (LAF) Logg ansatte (LA) Referat (R)	1
2.	2006 5. mars	Forberedelse til Riga	D, O, P, S, I, teamarbeid (T)	LAF	1
3.	2006 1- 3. april	Rigasamling med Kvello	D, O, P, S, I, T	LAF, LA, R	3
4.	2006 2. juni	Intern oppfølgingsdag m/Kvello	D, O, P, S, I, T	LAF,	0,5
5.	2006 2. juni	Internt	T	LA	1
6.	2006 16. juni	Intern oppfølgingsdag	D, O, P, S, I, T	LAF	1
7	2006 2. sept	Intern oppfølgings- Dag	D, O, P, S, I, T	LAF	1
8	2006 25. august	Intern oppfølgingsdag	D, O, P, S, I, T	LAF	1
9	2006 20. oktober	Intern oppfølgingsdag	D, O, P, S, I, T	LAF, LA	1

Deltakelse i ulike team

Aksjonsnr.	Tidspunkt	Aksjon	Metode	Type data	Ant. ganger
10	2006 11. mai	Ungdomsteam	D, O, S	LAF, LA	1
11	2006 28.august	Lederteam	D, O, S	LAF Video (V)	1
12	2006 mai - juni	Barneskoleteam	D, O, S	LAF, V	3
13	2006 sept	Småbarnsteam	D, O, S	LAF, V	1
14	2006 sept	Småbarnsteam	D, O, S	LAF, V	1
15	2006 sept	Ungdomsteam	D, O, S	LAF, V	1

Utviklingsamtaler med ansatte (varighet cirka 2 timer)

Aksjonsnr.	Tidspunkt	Type profesjon	Metode	Type data	Ant. pers.
16	2006 22. mai	Barnevernskons.	D, O, S	LAF	2
17	2006 13. juni	Sekretærer	D, O, S	R	6
18	2006 15. juni	Helsesøstre	D, O, S	LAF, V 2	4
19	2006 22. juni	Spesialpedagoger	D, O, S	LAF, V 2	3
20	2006 23. juni	Barnevern/sosionom	D, O, S	LAF, V 1	2
21	2006 28. juni	Helsesøstre	D, O, S	LAF, V 2	4
22	2006 29. juni	PP-rådgivere	D, O, S	LAF, V 1	2
23	2006 29. juni	Helsesøstre	D, O, S	LAF, V 1	3
24	2006 30. juni	Helsesøstre	D, O, S	LAF, V 1	4
25	2006 4 juli	Helsesøster	D, O, S	LAF	1
26	2006 26. juni	Hjemkonsulent	D, O, S	LAF	1

Byomfattende møter med direktøren for oppvekst og utdanning

Aksjonsnr.	Tidspunkt	Aksjon	Metode	Type data	Ant. dager
27	2006 6. sept	Ledermøte	D, O, S	LAF, R	1

Gruppemøter for evidensbaserte metoder i barnehager

Aksjonsnr.	Tidspunkt	Aksjon	Metode	Type data	Ant. gang.
28	2006 febr – august	Møter	D, O, S	LAF, R	7

Andre relevante møter i aksjonsperioden

Aksjonsnr.	Tidspunkt	Aksjon	Metode	Type data	Ant. dager
29	2006 sept.	Enfaglig møte – helsesøstre	D, O, S,	LAF	1
30	2006 sept.	Byomfattende møte pparbeid	D, O, P, S, T,	LAF, R	2
31	2006 april	Byomfattende ledermøte	D, O, P,	LAF, R	1
32	2006 mai - juni	Enfaglige møter helsesøstre	D, O, S, T	LAF, R	4
33	2006 7. april	Bydelsfagdag 13-18 år	D, O, P, S, I	LAF, R	1
34	2006 april	Bydelsfagdag 6-12 år	D, O, P, S, I	LAF, R	1
35	2006 november	BFT Østbyen fagdag		V 4	1

Vanskegrupper og tiltaksmetoder i BFT og barnehage 0 - 6 år

VANSKEGRUPPE	TILTAKS-METODE	EVIDENS	PRIMÆR BFT Barneh.	SEKUNDÆR BFT	TERTIÆR BFT St.Olav
Somatisk sykdom - -					
”Small for date”-prematurre?					
Multifunksjonshemminger					
Motorisk svakfungerende					
Språkvansker					
Generelle lærevansker					
Reguleringsvansker - spiseproblemer - søvnevansker - grenser/temperement					
Adferdsvansker - moderat - alvorlig					
Gjennomgripende utviklingsforstyrrelser: - autisme - adhd - asperger					
Barn av psykisk syke					
Innvandrerbarn					
Ensomme barn					
Mobbing - trivsel i barnehage - gruppeledelse					
Seksuelle overgrep					
Omsorgssvikt					
Mishandling					
Angst					

Kategorisering

Problemstilling

Problemstillingene som ønskes nærmere analysert er innenfor følgende:

1. Hvilke vanskegrupper har vi tilbud til? Hva mangler vi
2. Hvordan vet vi at de tiltak som iverksettes er de mest effektive?

Forskningsspørsmålene blir:

3. Hvilke faktorer/egenskaper/kompetanser hos ansatte er betydningsfulle og avgjørende for å fremme/utvikle god tjeneste eller beste praksis
4. Hvilke krav stilles til ledelse? Utfordringer i forhold til ledelse?

Analyse av 1 og 2

1. Kategorisering nov 2006

<ol style="list-style-type: none"> 1. Materialiserende og kompleksitetsreducerende; som menes alt er forståelig bokstavelig talt, kan skriftliggjøres, leses, uttrykt, fremmer det skrevne, men hemmer det tause - tilhører top down ledelse, detaljstyrt, regler og rigid tenking..? med tilhørende litteratur - Metafor fra Morgan politisk metafor... 2. Kompleksitetsreducerende; som menes - som forenkler for å kunne forstå, som også finner andre måter å gjøre det på for det blir for vanskelig, uttaler dette forstår jeg ikke vitsen med, vil ikke prøve for det er muligens for vanskelig tankeeksperiment - vi gjør det på gammelmåten –det har fungert... skiller da mellom bruks- og uttalte teorier... med tilhørende litteratur Morgans kulturmetafor ? 	
Notater/ uttalelser i forhold til 1 og 2	Tolkning: 3 og 4
<ol style="list-style-type: none"> 3. Horisontbegrensende; som menes..? ser seg selv i midten, og vansker med å se utover og inkludere andre og benytte deres kompetanse? Opptatt av å ta æren? Hva med brukeren her? Læring? med tilhørende litteratur Metafor fra Morgan Indre fengsler... 4. Problematiserende; (kan sees sammen med horisontbegrensende) som menes?? Kommer ikke videre, lite fremdrift så mye why og tenk om osv jaja.. men hva så... iden gata.. lite inkluderende, lite forståelse for nytenking, og kanskje vansker med å sette seg inn i andres forståelse—hva med empatiske evner? Seg selv nok - er det kognitivt og vanskelig å endre? Lar seg sjelden bli med i iver sammen med andre Læring? med tilhørende litteratur 	

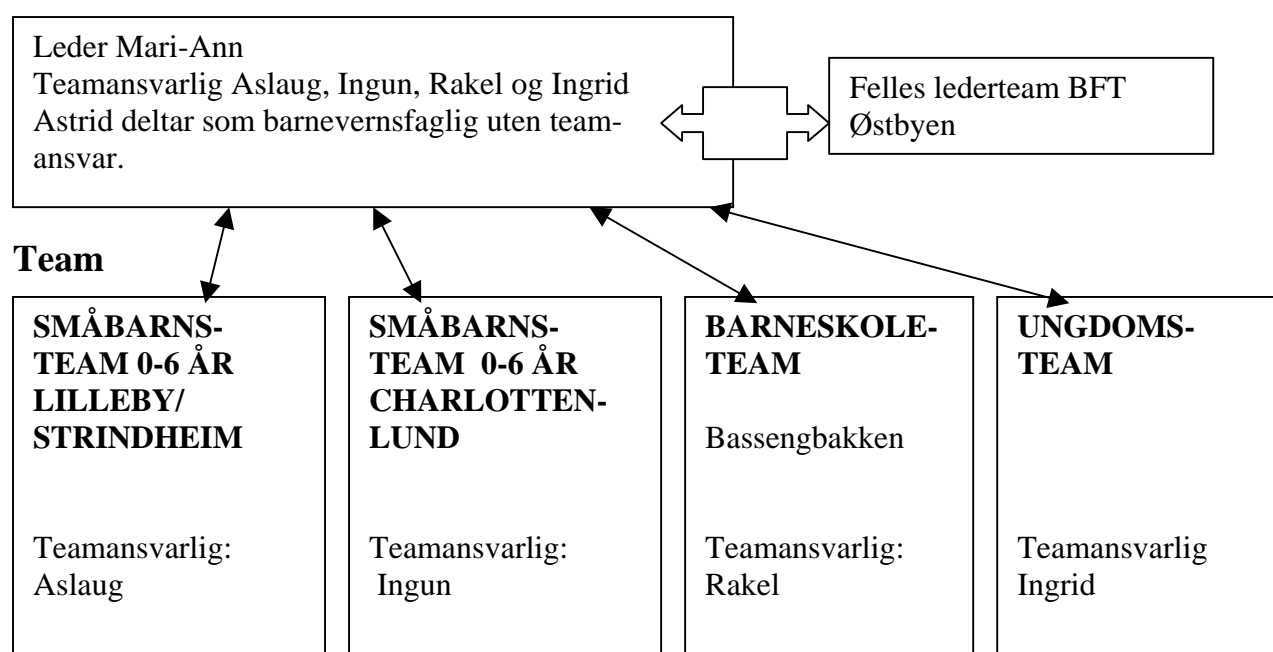
Notater/ uttalelser i forhold til 1 og 2:	Tolkning: 3 og 4
<p>5. Løsningsfokusert; som menes er villige til å prøve, er positive og ser at det kan gi bedring. Bidrar positivt i dialogen. Stort læringspotensial. Bottom up ledelse. Med tilhørende litteratur Morgans Hjernemetajoren kan brukes</p>	
Notater/ uttalelser i forhold til 1 og 2:	Tolkning: 3 og 4
<p>6. "flow"; som menesfri flyt- det blir som det blir, ingen planer, strategier, alt improviseres...tøft for enkelte ja. kan det bli likegyldighet.... Kaos- og kompleksitetsteorier med tilhørende litteratur Morgan organisasjoner som stadig er under endring. Johannessens teorier.</p>	
Notater/ uttalelser i forhold til 1 og 2:	Tolkning: 3 og 4
<p>7. reverserende; som menes...alt var bedre før, går tilbake – kan sees sammen med vegring/motstand med tilhørende litteratur</p> <p>8. vegring/motstand; som menes...se over, her finns masse litteratur- må være med..... med tilhørende litteratur</p>	
Notater/ uttalelser i forhold til 1 og 2:	Tolkning: 3 og 4

Ledelse og informasjons struktur BFTØT

System- og organisasjonsnivå

August 2007

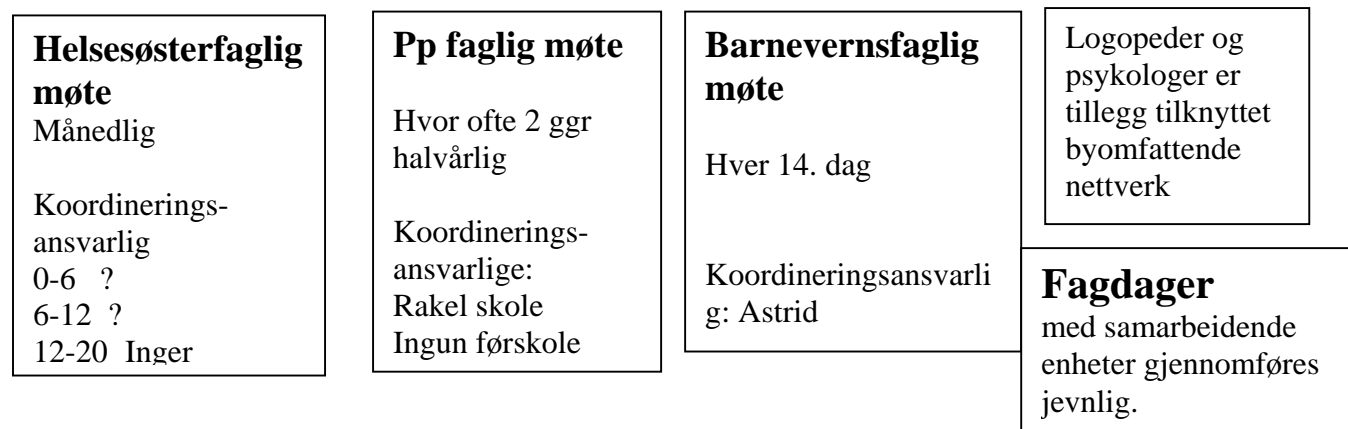
Lederteam



Mottaksmøte BFT forvaltning/tiltak



Egenfaglige møter



Lederteam: Mari-Ann, Aslaug, Ingun, Ingrid og Rakel. Astrid deltar som barnevernsansvarlig. Hver mandag 09.00-11.00.

Teamansvarlige:

- Koordinerings-/lederansvar i tverrfaglige arbeidsgrupper, ledelse av møtene kan delegeres!
- Bindeledd mellom leder og ansatte
- Rådgivende rolle til leder
- Drøfte aktuell info fra og til lederteam
- Å bidra til å ha oversikt over eksisterende tiltak og hva som rører seg i bydelen sammen med medarbeidere i teamene
- Reflektere sammen over om tiltakene som tilbys samsvarer med behovene
- Ha oversikt over utviklingsbehov som samsvarer med utviklingsplan

Mottaksansvarlige:

- Mottak og drøfting av sak fra forvaltning i mottaksmøtet
 - Klargjøring av sak/kontakt med forvaltning som henvisende instans
 - Barn i alderen 0- 6 år drøftes i småbarnsgruppene, og forvaltning deltar når bestillinger drøftes
- Oversikt over nye saker i internt mottaksteam 6-20 år
 - Antall nye saker
 - Type problemstilling

Koordineringsansvarlige:

- Kvalitetssikring av fagområder
- Å vurdere behov for veiledning

Gruppeansvarlig rolle godtgjøres med kr 10 000 pr år

Mottaksansvarlig godtgjøres med kr 10 000 pr år

Dersom en og samme person har begge rollene er godtgjøringen

kr 10 000 totalt.

Individ- og gruppenivå

Med "en-dør" menes en henvendelse til Barne- og familietjenesten. Det betyr at den ansatte som kommer i befatning med et barn eller flere barn, en familie eller et system hhv ved barnehage eller skole er ansvarlig for å undersøke, koble på nødvendig kompetanse, koordinere frem til noe annet avklares i et felles møte med relevante/berørte personer tilstede. De som samarbeider rundt et barn, familie utgjør en gruppe, som har krav på seg i forhold til fremdrift, effekt av tiltakene, tilbakemelding og avslutning. Sammen skal de organisere arbeidet rundt et barn, hvor krav til oppfølging og evaluering er viktig.

Ivareta personvernets hensyn. Dette medfører at en ansatt på tiltak vil tilhøre flere grupper i perioder, antallet vil hele tiden variere.

Det betyr også at en ansatt vil få koordineringsansvar på tiltak, når vanskene er av en slik art at de ikke hører hjemme i forvaltning.

Overganger fra barnehage til skole, fra barne- til ungdomsskole og fra ungdoms- til videregående sikres gjennom teamdrøftinger og ansvarsavklaringer.