

- IRIS Energi
- IRIS Samfunnsforskning
- IRIS Biomiljø
- ULLRIGG bore- og brønnsenter



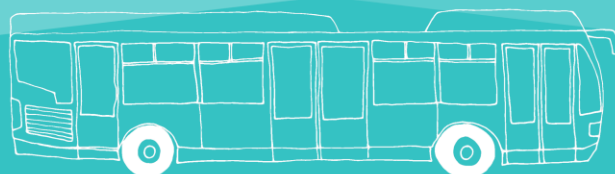
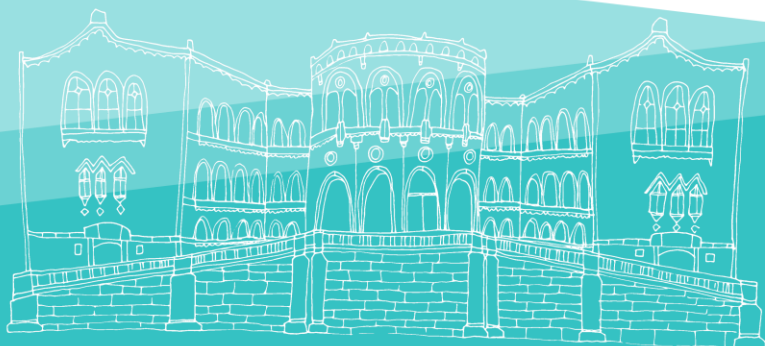
Nettverksledelse for bedre samhandling i offentlig sektor

En studie av Mission Possible-nettverket på Sunnmøre

Ida Holth Mathiesen

Trond Buland

RAPPORT - 2017/005



IRIS Samfunnsforskning

Prosjektnummer: 7202128
Prosjektets tittel: Mission Possible. Forpliktende samhandling på tvers av fag, nivå, organisasjoner og sektorer – mindre frafall.
Oppdragsgiver(e): Haram kommune
ISBN: 978-82-490-0881-0
Gradering: Åpen

Stavanger, 31.01.2017



Ida Holth Mathiesen
Prosjektleder



Leif Jarle Gressgard
Kvalitetssikrer



Kåre Hansen
Forskningsjef

©Kopiering er kun tillatt etter avtale med IRIS eller oppdragsgiver.

Vår forskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS-EN ISO 9001 og NS-EN ISO 14001:2004

Forord

Dette er rapporten fra et forskningsprosjekt finansiert av Regionale Forskningsfond Midt-Norge. Det er et samarbeidsprosjekt mellom Haram kommune, IRIS og NTNU.

Prosjektgruppen i forskningsprosjektet har bestått av Anne Venke Myren og Nicolaas Kippenbroeck fra Mission Possible/Haram kommune, Trond Buland fra NTNU Program for lærerutdanning og Ida Holth Mathiesen fra IRIS Samfunnsforskning. Myren har vært ansvarlig hos Haram kommune og Mathiesen har vært prosjektleder for forskningsprosjektet.

Stor takk rettes til Helse Midt Norge, Bufetat, Helsedirektoratet, Fylkesmannen i Møre og Romsdal og kommunene på Sunnmøre for ressurser og støtte til arbeidet med Mission Possible.

Vi vil også benytte anledningen til å takke alle som har stilt opp til intervjuer, svart på spørreundersøkelsen og deltatt på dialogkonferansen. Forskningsprosjektet kunne ikke blitt gjennomført uten dere.

Forskerne vil også takke Haram kommune/Mission Possible for et godt samarbeid i forskningsprosjektet.

Trondheim og Stavanger, januar 2017

Ida Holth Mathiesen
Prosjektleder

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	9
1. INNLEDNING	11
2. BAKGRUNN OG TEORI	13
2.1 Frafall – et gjenstridig problem	13
2.2 Noen relevante teoretiske perspektiv.....	15
3. METODE OG DATAINNSAMLING	21
4. RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN	23
4.1 Hvem har svart?	23
4.2 Opplevelse av nytte	24
4.3 Bidratt til endringer av arbeidsmåter.....	26
4.4 Bidratt til å styrke evne og vilje til samarbeid	27
4.5 Utfordringer i implementeringsarbeidet.....	28
4.6 Opplevelse av samordning	30
4.7 Oppsummering	32
5. BARRIERER FOR SAMHANDLING I MISSION POSSIBLE	35
5.1 Geografisk avstand	35
5.2 Ulik organisering og ansvarsområder.....	35
5.3 Ulikt lovverk.....	36
5.4 Manglende kjennskap til hverandres rutiner og prosedyrer/ arbeidsmåter – helt til topps»?.....	37
5.5 Ulikt språk, virkelighetsbilder og målsettinger	38
5.6 Navnet skjemmer ingen?.....	41
6. SUKSESSKRITERIER FOR SAMHANDLING I MISSION POSSIBLE.....	43
6.1 Ildsjeler, system og ressurser	43
6.2 Faste møteplasser	44
6.3 Møtes og møtes og møtes og møtes, om og om igjen.....	45
6.4 Felles kompetanseutvikling	46
6.5 Definere de felles målene	47
6.6 Utvikle felles rutiner	47
6.7 Omforent forståelse av regelverk	48
6.8 Arbeid i nettverk uten bruk av posisjons- og profesjonsmakt	49

6.9	Inn i ordinær drift	50
6.10	Kortreiste resultater	50
7.	VEIEN VIDERE.....	53
7.1	Hva kan gå galt – risikofaktorer?	53
7.2	Hvem mangler?	54
7.3	Å styre eller lede?	55
8.	KONKLUSJON	57
8.1	Hva har man oppnådd?	57
8.2	Skole og opplæring	58
8.3	Oppsummering	59
9.	REFERANSER	61
10.	VEDLEGG 1 MISSION POSSIBLE – EN MODELL FOR SAMHANDLING.....	65
11.	VEDLEGG 2 ANALYSER KONTAKTPERSONER	71
12.	VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE.....	73
13.	VEDLEGG 4 SPØRRESKJEMA	75

Figurfortegnelse

Figur 1 Nyttig for din enhet.	24
Figur 2 Nytte, aktiviteter.	24
Figur 3 Nytte, aktiviteter. Kontaktpersoner.	25
Figur 4 Endringer av arbeidsmåter.	26
Figur 5 Endringer av arbeidsmåter. Kontaktpersoner.	27
Figur 6 Styrke viljen til tverrfaglig samhandling.	27
Figur 7 Styrke evnen til tverrfaglig samhandling.	27
Figur 8 Utfordringer i implementeringsarbeidet.	28
Figur 9 Implementeringsutfordringer. Kontaktpersoner, sortert.	29
Figur 10 Opplevelse av graden av samordning.	31
Figur 11 Samordning. Kontaktpersoner, sortert.	32
Figur 12 Nyttig for din enhet. Kontaktpersoner.	71
Figur 13 Kommunikasjonsplattform. Kontaktpersoner.	71
Figur 14 Styrke viljen til samhandling. Kontaktpersoner.	71
Figur 15 Styrke evnen til samhandling. Kontaktpersoner.	71

Tabellfortegnelse

Tabell 1 I hvilken tjeneste er du ansatt?	24
---	----

Sammendrag

De sentrale funnene i denne studien er at 58 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen opplever at Mission Possible har ført til endring i arbeidsmåter i egen enhet, etter å ha deltatt i nettverket, 51 prosent i egen kommune og 37 prosent på tvers av kommunene. 72 prosent av deltagerne har opplevd stor nytte av arrangerte fagdager, tar man med de som har hatt noen grad av nytte er andelen som opplever nytte helt oppe i 92 prosent. Når deltagerne blir spurt om deres egen evne til tverrfaglig samhandling opplever hele 58 prosent at den har økt.

For kontaktpersonene i Mission Possible som har ansvar for dialogen mellom Mission Possible og de enkelte kommuner/deltagerorganisasjonene er opplevd nytte for egen organisasjon enda høyere, hvor hele 91 prosent opplever nytte av utviklingen av felles rutiner på tvers av alle aktørene. 95 prosent sier at Mission Possible har endret arbeidsmåtene i noen eller stor grad. 70 prosent sier at det har endret arbeidsmåtene i kommunen, 50 prosent på tvers av kommuner og 43 prosent med relevante samarbeidspartnere utenfor kommunen.

Oppsummert viser studien at aktørene opplever god nytte av nettverksarbeidet og at det har ført til endringer i arbeidsformer og mer samhandling på tvers for å følge opp utsatte barn og unge.

For å styrke arbeidet med utsatte barn og unge, har man, med utgangspunkt i Haram kommune, siden 2003 jobbet systematisk med å utvikle en arbeidsform og en ledelsesform som skal sikre tidlig, rett og koordinert hjelp. Gjennom nettverket Mission Possible har man utviklet samhandlingsmodeller, som sikrer nødvendig samhandling, og som involverer aktører fra ulike nivå og organisasjoner, fag og sektorer, der de ulike etaters virkemidler settes i sammenheng i en helhetlig innsats mot utenforskap. Siden 2013 har ledere innen Politi, Bufetat, Helse Møre og Romsdal og 17 kommuner på Sunnmøre arbeidet for et felles mål: «*Å tette veven i sikkerhetsnettet som skal fange opp barn og unge som står i fare for å falle utenfor systemet*».

Denne rapporten presenterer resultatene av en studie av arbeidet med Mission Possible gjennomført i 2016. Analysene er basert på kvantitative og kvalitative samfunnsvitenskapelige metoder; intervjuer med nøkkelaktører, og et spørreskjema til ansatte i relevante etater i regionen.

Denne studien ser dette arbeidet med utsatte barn og unge i sammenheng med arbeidet for å redusere frafall i videregående skole. Frafall er et resultat av en rekke heterogene fraværs- og nærværsfaktorer i og utenom skolen, og gjennom hele den unges livsløp. Effektiv forebygging må derfor omfatte mange ulike aktører, og starte tidlig i barnets/ungdommens liv. Mission Possible er i det perspektivet et eksempel på tidlig og sammenhengende innsats mot ekskludering og frafall, både fra skolen og samfunnet.

Samarbeidsutfordringer mellom selvstendige etater og organisasjoner oppstår av ulike grunner, som sammen skaper distanser eller «mellomrom» i tverrorganisatorisk oppgaveløsning og samhandling, av den typen Mission Possible har utviklet. Begrepet interorganisatorisk kompleksitet omhandler ulike dimensjoner ved samarbeid mellom

organisasjoner, og det som gjør slikt samarbeid utfordrende. Analysen har brukt dette som et utgangspunkt for å forstå arbeidet i Mission Possible.

Med utgangspunkt i studiens empiriske materiale, ser det ut som om Mission Possible har gitt gode resultater med tanke på bedre samhandling. Et stort flertall mener at Mission Possible har bidratt til å endre arbeidsmåter og at arbeidsmåtene utviklet gjennom nettverket er svært nyttige. Mission Possible har ført til felles målforståelse, felles visjoner og felles rutiner. Mange av de tidligere barrierene mot samarbeid er bygd ned. Dette betyr imidlertid ikke at de er borte eller ikke kan vokse frem igjen. Nettverksarbeid av denne typen må vedlikeholdes og det er ikke et arbeid man kan si er avsluttet. Ildsjelene, som det er mange av i Mission Possible, må settes inn i et system slik at videre arbeid blir mindre sårbart. Samtidig ser man at noen aktører ennå mangler i nettverket. Eksempler på dette er fastlegene, NAV, PPT og videregående skole. Disse bør i større grad bli involvert og involvere seg i nettverksarbeidet. På den måten kan man bevege Mission Possible fra å handle om barnevernet til å handle om frafallsforebygging i full bredde.

Vi ser at Mission Possible har to nivåer av involvering. Den «indre krets» og de «vanlige medarbeiderne». Aktørene på begge nivå er viktige for at man skal klare å organisere arbeidet rundt den felles målforståelsen og de felles rutinene som er utviklet. Videre fokus på implementeringsprosessene og forankring, både oppover og nedover i hver enhet er nødvendig. I implementeringsprosessen er det viktig at alle forstår og deler visjonene for Mission Possible. Medarbeiderne må få muligheten til å påvirke den framtidige utvikling av arbeidsmåtene. Alle må forstå hvorfor de skal organisere og utføre arbeidet på nye måter, ellers vil implementeringsprosessen bli svært vanskelig. Bruk av formell posisjonsmakt kan ikke alene integrere alle medarbeiderne og motivere dem for å ta i bruk nye rutiner. Man må lede med overbevisning, like mye som man må styre, for å implementere nye arbeidsmåter i kunnskapsbedrifter.

Mission Possible er helt klart et viktig og nødvendig arbeid som bør prioriteres, videreføres og utvides, blant annet for å bedre inkludere skolesektoren og utnytte nettverkets potensial som frafallsforebyggende virkemiddel.

1. Innledning

Gjennom langvarige prosesser, står en betydelig andel ungdom i fare for å havne i en situasjon der de ikke føler tilhørighet til samfunns- og arbeidsliv, og på sikt ende opp som mottakere av offentlige stønader. I et presset arbeidsmarked, øker denne risikoen. Å fullføre videregående skole er en viktig beskyttelsesfaktor for å hindre marginalisering. For mange er «ikke fullført/bestått» i videregående skole bare fortsettelsen på en lengre marginaliseringsprosess. Dette er ofte langvarige prosesser som involverer ulike elementer, relatert til psykiatri, barnevern, skole, fritid og familieforhold etc. Tidlig innsats er nødvendig for å motvirke slike utfordringer. Sammensatte utfordringer må møtes av et enhetlig nettverk av aktører og etater med ulik kompetanse men som snakker samme språk (Buland & Mathiesen, 2014).

Haram kommune har sett utfordringen med å få etater og aktører til å arbeide enhetlig mot et felles mål og har siden 2003 jobbet systematisk med å utvikle en arbeidsform og en ledelsesform som skal sikre barn og unge tidlig, rett og koordinert hjelp.¹ For en grundig gjennomgang av Mission Possibles utvikling og historie, se Vedlegg 1. Gjennom Mission Possible har kommunen utviklet samhandlingsmodeller som sikrer nødvendig samhandling og som involverer aktører fra ulike nivå og organisasjoner, fag og sektorer, der de ulike etaters virkemidler settes i sammenheng i en helhetlig innsats mot utenforskap. Siden 2013 har engasjerte ledere innen Politi, Bufetat, Helse Møre og Romsdal og kommunene på Sunnmøre arbeidet for et felles mål: «Å tette veven i sikkerhetsnettet som skal fange opp barn og unge som står i fare for å falle utenfor systemet».² Mission Possible er en innovativ arbeidsform som har som mål å styrke aktørene sin samhandlingskapabilitet gjennom målrettet samkjørt ledelse.³ Mission Possible arbeider med å danne «operative nettverk» på tvers av sektorer, organisasjoner og nivåer. Disse skal utvikle og prøve ut innovative løsninger for bedre samarbeid for bedre å kunne ivareta unge i risiko for marginalisering. «Løysinga inneber utvikling av ei arbeidsmåte – ein samhandlingsarena – og ei leiingsform som sikrar brei mobilisering, involvering og medverknad på tvers av fag, nivå og sektorar for fagleg utviklingsarbeid over tid».⁴ Mission Possible begynte som prosjekt, men har utviklet seg til å bli en innovativ måte å samhandle på, som det kan arbeides etter på tvers av kommuner og ulike offentlige og private etater på Sunnmøre. 17 kommuner har gjort administrative/politiske vedtak om å implementere samhandlingsmåten Mission Possible legger opp til. Nettverket har ansatt to koordinatore i 20 % stilling hver. Skolesektoren har ikke vært særlig involvert i samhandlingen innenfor Mission Possible til nå, men det ønsker kommunen å endre, slik at systemets fulle potensial for forebygging av frafall i vgs kan utnyttes.

1 «Utvikling av heilskap og tverrsektoriell samhandlingsmodell barn og unge». Hentet 02.02.16 https://www.difi.no/sites/difino/files/haram_kommune_-_utvikling_av_heilskapleg_og_tverrsektoriell_samhandlingsmodell_barn_og_unge.pdf

2 Helse Møre og Romsdal: <http://www.helse-mr.no/no/Aktuelt/Nyheiter/Arkiv/Nyheiter-2014/Ministerbesok-for-Mission-Possible/127073/> hentet 01.02.16

3 Prosjektplan datert 01.08.2015. Haram Kommunestyre.

4 «Utvikling av heilskap og tverrsektoriell samhandlingsmodell barn og unge». Side 3. Hentet 02.02.16 https://www.difi.no/sites/difino/files/haram_kommune_-_utvikling_av_heilskapleg_og_tverrsektoriell_samhandlingsmodell_barn_og_unge.pdf

Mission Possible er en innovativ arbeidsform som skal styrke aktørene sin samhandlingskapabilitet gjennom målrettet samkjørt strategisk ledelse som sikrer balansert fokus på bl.a de ulike elementene kontekst, kapital, kreativitet, kommunikasjon, kompetanse, kultur og kapasitet. Målet for Mission Possible er at alle 18-åringer i kommunen skal være i arbeid eller videre skoleløp. Å hindre frafall kan kun løses gjennom forpliktende tverrsektoriell samhandling hvor viktige prinsipper er å: 1) styrke faktorer som bidrar til tidlig, rett og koordinert innsats til barn som av ulike årsaker er i risiko for å falle ut av skolen. 2) svekke faktorer som på kort eller lang sikt kan medvirke til frafall i skolen. 3) styrke samhandling for å snu uheldig utvikling ift barn og unge som har vansker med å mestre skolen.

Prosjektet er et samarbeids- og forskningsprosjekt mellom IRIS, NTNU og Haram kommune. Det skal bidra til å dokumentere, kvalitetssikre, forankre og videreutvikle samhandlingsmodellen Mission Possible. Mission Possible er et forsøk på å løse utfordringen med marginalisering av utsatte barn og unge i praksis, derfor er det viktig å avdekke barrierer og suksesskriterier for samhandlingen for best mulig videreutvikling av arbeidet i nettverkene. Forskningsprosjektets hovedmål har derfor vært: *Å identifisere suksessfaktorer og utfordringer for å bidra til videreutvikling av samarbeidsformen i Mission Possible med tanke på bedre integrering av oppvekstsektoren i samhandlingsnettverkene.*

For å konkretisere denne målsettingen har vi definert tre delmål med problemstillinger.

Delmål 1: Identifisere utfordringer og suksessfaktorer i arbeidsformen i Mission Possible

- ✓ Hva er de organisatoriske og prosessuelle elementene som har bidratt til eller hindret Mission Possible i å nå sine målsettinger?
- ✓ Hvordan har Mission Possible bidratt til bedre samhandling mellom ulike aktører?

Delmål 2: Bidra til en sterkere inkludering av skole- og oppvekstsektoren i samhandlingsnettverkene

- ✓ Hvordan kan oppvekstsektoren trekkes inn og integreres i operative samhandlingsnettverk?
- ✓ Hva hindrer oppvekstsektoren i å delta i samhandlingsnettverkene?

Delmål 3: Utvikle et forskningsprosjekt for å følge implementeringen av arbeidsmåten til Mission Possible i nye kommuner

- ✓ Hvordan kan et følgeforskningsprosjekt utformes på en best mulig måte for å bidra til god implementering i nye kommuner?

Denne rapporten er i hovedsak svar på delmål 1. Delmål 2 har i mindre grad stått frem som relevant i analysene av datamaterialet, men er omtalt forskjellige steder i rapporten og særlig i kapittel 8.2. En av hovedutfordringene i det videre arbeidet er i større grad å integrere skolesektoren i nettverket. Delmål 3 er avhengig av hvordan den videre utviklingen av Mission Possible blir og må derfor eventuelt bli en forlengelse av dette forskningsprosjektet.

2. Bakgrunn og teori

2.1 Frafall – et gjenstridig problem

Rundt 30 % av hvert årskull klarer i dag ikke å fullføre eller bestå videregående opplæring i løpet av fem år.⁵ Målt etter ti år er tilstanden noe bedre (Utdaningsdirektoratet, 2013). Unge som faller ut av videregående opplæring har større sjanse for å bli avhengig av offentlige støtteordninger enn de som fullfører. Dette er negativt for den enkelte ungdom som kommer i en marginalisert posisjon, men også samfunnsøkonomisk har dette store konsekvenser. Ut over de personlige utfordringer dette kan gi den enkelte elev, er de kostnadmessige sidene ved dette frafallet beregnet til ca. 5 milliarder pr årskull (Falch, Borge, Lujala, Nyhus & Strøm, 2010; Falch & Nyhus, 2011; Hernes, 2010; Rasmussen, Dyb, Heldal & Strøm, 2010). Arbeidet for å forhindre at ungdom faller ut av videregående skole er derfor svært viktig, og krever heterogene og fleksible støttenettverk for å imøtekomme ungdommers individuelle behov (Buland & Mathiesen, 2014).

Frafall i videregående skole er et eksempel på hvor viktig samarbeid mellom ulike virksomheter og etater er. Et gjenstridig problem, også kjent som «wicked problem» er karakterisert blant annet av at det er vanskelig eller umulig å løse, på grunn av at det har mange, sammensatte årsaker, at kunnskapen om årsak og virkning er usikker, og at ulike tiltak vil ha ulike effekter avhengig av problemets lokale kontekst. Det er også viktig å forstå at omgivelsene endrer seg raskt og uforutsigelig og at tradisjonelle teknikker for å håndtere de gjenstridige utfordringene ikke gir ønskelig effekter. Det viktige i vår sammenheng er, at begrepet peker på nødvendigheten av å møte utfordringen med sammensatte virkemidler, og en grunnleggende erkjennelse om at enkeltstående virkemidler alltid vil ha begrenset om noen effekt (Haug & Plant, 2015; Rittel & Webber, 1973).

Frafall er et typisk eksempel på et slikt gjenstridig problem. Forskning viser at frafall er et resultat av en rekke heterogene faktorer, både i skolen og knyttet til elevenes liv utenfor skolen (Buland & Mathiesen, 2014; Havn, Buland, Finbak & Dahl, 2007; Orfield, 2004; Rumberger, 2011). I forståelsen av frafall i videregående opplæring, kan begrepsparet fraværs- og nærværsfaktorer, hentet fra arbeidslivsforskningens arbeid omkring årsaker til og forebygging av sykefravær, være et utgangspunkt (Aarvak, Rangnes & Brandth, 1980; Karasek Jr, 1979; Svarva, 1991). Oversatt til frafallsproblematikken, vil fraværsfaktorer være de umiddelbare grunnene elever har til å velge bort skolen. Tilsvarende vil nærværsfaktorer være de umiddelbare grunnene elever har for å velge å forbli i skolen. Kombinasjonen av fraværs- og nærværsfaktorer vil altså avgjøre om en elev velger å forlate opplæringen eller ikke. Fraværs- og nærværsfaktorene finner vi både i og utenom skolen, og ikke minst i grenselandet der elevens tilværelse i og utenom skolen møtes og glir over i hverandre.

Problemkomplekset frafall/marginalisering er altså sammensatt og heterogent. Hva som til syvende og sist avgjør om ungdom fortsetter i opplæring eller ikke, og om de blir marginalisert i forhold til arbeidslivet eller ikke, vil være en kombinasjon av en rekke ulike faktorer, knyttet

⁵ For en norsk kunnskapsoversikt over forskning på feltet frafall og forebygging av frafall, se f.eks. Lillejord et al. (2015) eller *Hernes (2010)*

til individ og system. Det finnes ingen enkeltårsak som forklarer frafall. For den enkelte elev kan det være et sammensatt sett av faktorer som bidrar til valg eller bortvalg av skole og opplæring, og frafall vil i mange tilfeller oppleves som en problemløsning for eleven, man unnslipper en situasjon som oppleves som uholdbar.

Albert O. Hirschmans beskriver tre idealtypiske strategier for hvordan individer kan løse problematiske situasjoner; «exit, voice og loyalty» (Hirschman, 1970). Man kan velge å tilpasse seg til systemet/situasjonen («loyalty»), man kan søke å endre systemet («voice»), eller man kan forlate det som oppleves som uholdbart («exit»). I forlengelsen av dette kan en si at elever som velger strategien «exit», man forlater skolen, som er det som oppleves å være problemet.

Hovedutfordringen i arbeidet mot frafall og marginalisering blir dermed å påvirke rammene rundt individet, med kombinert systemrettet og individrettet arbeid. På den måten kan situasjonen endres slik at det utvikler seg fra å være preget av få/svake nærværsfaktorer og mange/sterke fraværsfaktorer, mot en situasjon med få/svake fraværsfaktorer, og tilsvarende mange/sterke nærværsfaktorer. Dermed vil frafall ikke lenger være eneste alternative problemløsningsstrategi. Arbeidet mot frafall må derfor omfatte tiltak rettet både mot læringsmiljø og sosialt miljø, både i skolen og i elevens liv forøvrig. Hjelpemiddelet må få fram en helhet av tiltak, heller enn enkeltstående «gode ideer» som gjennomføres isolert fra elevenes hverdag i og utenom skolen.

Nærværs- og fraværsfaktorene kan selvsagt ikke avgrenses til videregående skole. Vi vet at en relativt stor gruppe elever «faller fra» og opplever eksklusjon langt tidligere i skolegangen. Barn med bakgrunn fra barnevernet har for eksempel en frafallsprosent på ca 70% i videregående skole (Dæhlen, 2016). Frafall i videregående skole er for mange bare kulminasjonen av en prosess som har startet tidligere hvor eleven gradvis har etablert et stadig mer problematisk forhold til skolen. Bærekraftig forebygging fordrer tidlig innsats både i og utenfor elevenes skolehverdag. Et godt forhold til skole og utdanning, preget av mestring, inkludering og læring må etableres tidlig i unges opplæringsløp, kanskje helt ned i barnehagen. For å unngå marginalisering er Mission Possible opptatt av tidlig og sammenhengende innsats for utsatte barn mellom 0 og 18 år.

For å redusere frafallet i skolen er man altså avhengig av fungerende støttenettverk, der ulike aktører og ulike etater jobber sammen rundt barnet gjennom hele oppveksten. Å få til slike gode nettverk er en utfordring som følge av mange organisatoriske grensesnitt som har vist seg vanskelig å håndtere (Nou, 2015:2). Aktører som har en rolle i et effektivt, langsiktig arbeid mot frafall, inkluderer videregående skole, grunnskole, barnehage, OT, BUP, NAV, Politiet, Barnevern, Bufetat, private bedrifter osv. Alle disse og flere andre kan og bør spille en rolle i arbeidet mot frafall. Noen steder ser man at dette lar seg realisere, andre steder sliter man med å få til god samhandling rundt tiltak rettet mot forebygging og oppfølging av marginalisering. ^[1]

[1] For en analyse av hvordan slike fungerende nettverk på tvers av etater kan fungere, se f.eks. Buland, Bungum, Tønseth og Mathiesen (2010)

For at disse heterogene støttenettverkene skal fungere optimalt, er det viktig at samhandlingen ikke bare skjer på grunnplanet, mot den enkelte elev og skole, men at etater og organer på ulike forvaltningsnivå også etablerer nødvendige nettverk og velfungerende samhandlingsrutiner. De utfordringene man møter i samarbeid mellom etater, er grunnleggende av samme type på regionalt og nasjonalt plan. Samhandling og organisasjon på tvers av organisasjoner og sektorer må derfor etableres på «grunnplanet», knyttet til konkret arbeid, på kommunalt og fylkeskommunalt nivå, på direktorat- og departementsnivå. Utfordringene må altså møtes på mikro-, meso- og makro-nivå. Den tradisjonelle segmenteringen som har preget norsk offentlig politikk (Egeberg, Olsen & Sætren, 1978), er fortsatt levende i den forstand at det fortsatt er krevende å få ulike departementer og direktorater med sine egne veldefinerte arbeidsområder og veletablerte rutiner og regelverk, til å handle godt sammen på tvers. Mission Possible har altså fokusert på utfordringer som strekker seg langt ut over nettverkets konkrete nedslagsfelt.

Vi ser at man i dag angriper denne utfordringen også på høyere nivå, blant annet gjennom satsingen 0-24, som søker å utvikle bedre samhandling mellom departementer og direktorater som arbeider med problemstillinger knyttet til denne ungdomsgruppen. Også det pågående arbeidet med å skape et tettere samarbeid mellom NAV og videregående skole, blant annet gjennom forsøket med NAV-veiledere i skole, må forstås som en måte å møte disse samhandlingsutfordringene mellom ulike etater bedre enn det som tradisjonelt har vært tilfellet.

2.2 Noen relevante teoretiske perspektiv

For å redusere frafallet og styrke arbeidet for å redusere antall unge som blir ekskludert fra arbeids- og samfunnsnivå, er man som sagt avhengig av fungerende støttenettverk, der ulike aktører og ulike etater jobber sammen i hele opplæringsløpet (Havn et al., 2007). Å få til slike gode nettverk er en utfordring som følge av mange organisatoriske grensesnitt som har vist seg vanskelig å håndtere (Buland et al., 2010; Nou, 2015:2). For å redusere frafall i skolen kreves altså en ledelsesform og organisasjonsform som bedre håndterer kompleksiteten når autonome organisasjoner må samhandle for å løse felles oppdrag.

En rapport som dette, der hovedvekten må ligge på presentasjon og analyse av det empiriske materialet, gir ikke rom for en omfattende teoretisk innføring. Vi vil likevel kort presentere noen av de teoretiske «briller» som har preget vår analyse av materialet.

2.2.1 Interorganisasjonell kompleksitet - Distanser og mellomrom

Samarbeidsutfordringer kan oppstå av ulike grunner og skape en distanse eller et «mellomrom» i tverrorganisasjonell oppgaveløsning og samhandling, av den typen Mission Possible har arbeidet med å utvikle. Begrepet interorganisasjonell kompleksitet omhandler ulike dimensjoner ved samarbeid mellom organisasjoner, og det som gjør slikt samarbeid utfordrende (Maznevski, Steger & Amann, 2007; Pfeffer & Salancik, 2003; Steger, Amann & Maznevski, 2007). Når flere organisasjoner eller etater skal samarbeide om en oppgave, kan det oppstå ulike typer misforståelser. Enhver organisasjon har sin egen forståelse av hvordan virkeligheten henger sammen og hva som fører til ønskede resultater. Interorganisasjonell kompleksitet betegner ulike dimensjoner ved samarbeid mellom organisasjoner som gjør slikt samarbeid vanskelig. Samarbeidsutfordringer kan oppstå på grunn av flere ulike faktorer som

skaper en distanse, eller et «mellomrom», mellom ulike aktører når det gjelder tverrorganisatorisk oppgaveløsning. O'toole (2003) framhever at ansatte i offentlig administrasjon må utvikle en forståelse av hvordan de kan operere innenfor interorganisatorisk komplekse samarbeid, heller enn å håpe på at slike utfordringer kan bli unngått.

Interorganisatorisk kompleksitet oppstår når flere selvstendige organisasjoner er involvert i utvikling og leveranse av produkter eller tjenester, og hvor det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom de involverte partenes roller. Sentrale deler av problemområdet er mangfold av målsettinger, samt stadige endringer som f.eks. krav og forventninger som må imøtekommes. Å lykkes i et interorganisatorisk nettverk krever effektiv informasjonsutveksling og at man kalibrerer ulike ressurser og kunnskap. Samarbeidsutfordringer kan være knyttet til geografiske-, kognitive-, organisatoriske- og strukturelle distanser mellom organisasjonene.

Geografisk distanse omhandler at organisasjoner kan befinne seg på ulike lokasjoner og at dette legger begrensninger på hvordan koordinering og kommunikasjonsprosesser kan foregå (jfr. (Cramton, 2001; Hinds & Kiesler, 2002; Hinds & Mcgrath, 2006). Kognitiv distanse kan oppstå både som følge av ulikhet i kunnskapsdomener (dvs. at aktørene har kunnskap om ulike emner) og ulik kunnskapsdybde (om samme emne) (Parjanen, Harmaakorp & Frantsi, 2010; Petruzzelli, Albino & Carbonara, 2007). Kunnskap og forståelse er kontekstavhengig (Noteboom, 2008) og ulikhet i måter mennesker opplever, tolker, forstår og evaluerer ulike situasjoner (Wuyts, Colombo, Dutta & Nooteboom, 2005) kan oppstå som følge av ulikhet både i organisatorisk tilhørighet og profesjonstilknøyninger. Organisatorisk distanse handler om forskjeller mellom de som samarbeider når det gjelder organisasjonsstruktur, størrelse, beslutningsprosesser, ansvarsforhold etc. Mangel på tverrgående koordinering representerer ofte store utfordringer i offentlig sektor (Carstensen & Bason, 2012). Strukturell distanse omhandler mulig asymmetri og maktforskjeller. Samarbeidende aktører representerer ofte interessenter med ulike formål og krav. Dette betyr at koordineringsutfordringer oppstår på grunn av at aktørene har ulike (og til tider motstridende) hensikter, mandater, ansvarsområder, målkrav, insentiver og ikke minst konkurrerer de om begrensede ressurser (Singh & Prakash, 2010).

2.2.2 Implementering og barrierer mot implementering

Mission Possible har som målsetting å skape endring i alle aktørenes praksis, og utvikle ny samhandlingspraksis. Teoretiske perspektiver på hvordan politiske føringer, målsettinger og vedtak omformes og oversettes til praksis er interessante for å forstå hvorfor endringer skjer eller ikke skjer, og hva som bidrar til hvordan aktørers handlinger/praksis blir som de faktisk blir. Å implementere endringer i komplekse organisasjoner er utfordrende og en vanlig erfaring er at politiske føringer er vanskelig å iverksette på en måte som gir de resultatene som ble forutsatt og ønsket (Barrett & Fudge, 1981; Pressman & Wildavsky, 1973; Sætren, 1983).

I en institusjonalistisk forståelse av forming og iverksetting av et politisk tiltak, vil formen på de institusjoner som iverksetter politikken være svært viktig for politikken endelig form og innhold, for den praksis som blir resultatet av en intensjon og et vedtak. Institusjoner kan ha en form som favoriserer enkelte resultat og umuliggjør andre. Måten institusjoner er bygd

opp på, kan gi enkelte interessegrupper mer innflytelse over det som blir resultatet av et tiltak enn andre (se f.eks Dye (1975) og Sætren (1983)). Hvis en velger å iverksette et offentlig tiltak gjennom de allerede eksisterende institusjoner, må man i tråd med institusjonalistiske forståelser forvente at disse institusjonenes form og innarbeidede praksis i stor grad vil være med på å forme det tiltak som iverksettes (Olsen & March, 1989). Et slikt systemperspektiv legger stor vekt på at forandring tar tid. En har etablerte rutiner, institusjoner og strukturer, og disse vil legge sterke bindinger på det som skjer. De organer som implementerer et tiltak, vil følge de rutiner de alltid har fulgt. Reformen handler om utvikling i små skritt, mer enn om brå og store endringer. Söker man å endre *alt* på en gang, i en stor, revolusjonerende omstilling, risikerer man tvert imot å skape så mye motstand, og uforutsette resultater, at det blir et hinder for måloppnåelsen (Hellesnes, 2010).

Brunsson og Olsen (1993) gjennomgår en rekke empiriske studier av forsøk på å gjennomføre administrative reformer i private og offentlige organisasjoner. De mener at organisasjoner må forstås som institusjoner, og deres adferd er styrt av rutiner, stabile verdier, interesser, holdninger, forventninger og ressurser (Brunsson & Olsen, 1993, s. 4). Stabilitet og motstand mot forsøk på endring er et av den institusjonaliserte organisasjonens sentrale kjennetegn. Organisasjoners innebygde treghet framstilles ofte som et sentralt problem i studiet av implementering av politiske tiltak. Større, mer omfattende endringer, lar seg vanskeligere gjennomføre og/eller styre. Når større endringer i organisasjoner likevel skjer, er det et resultat av dyptgående kriser i organisasjonen, situasjoner der gapet mellom en organisasjons ytelse og de forventninger som rettes mot den, blir for stort, eller konflikter knyttet til institusjoners formelle og uformelle regelverk.

Mission Possible innebærer at ansatte i ulike etater skal implementere nye overordnede prinsipper for samhandling, og konkrete, praktiske arbeidsmåter og rutiner for arbeidet. Samtidig sitter de ulike involverte etater med sine veletablerte og forankrede forståelser av feltet, og rutiner for arbeidet. Dette kan handle om både eksplisitt kunnskap, og mer skjulte implisitte forståelser om «hvordan vi gjør det hos oss».

2.2.3 Aktør-nettverk: Kan den gode fortelling forandre verden?

Implementering av Mission Possible innebærer at ny forståelse, ny metodikk og nye arbeidsformer innføres på tvers av selvstendige etater og organisasjoner. Et virkemiddel utformet gjennom nettverket, skal etter politiske vedtak spres i Sunnmørsregionen. Intensjonen er at vedtaket skal føre til bedre resultater for sluttbrukerne i tråd med både etatenes og samfunnets overordnede målsettinger. Man kan altså se for seg en lineær prosess hvor vedtak omsettes til ny praksis.

Et alternativ til en slik lineær forståelse, kan være å se implementering primært som en prosess som handler om overbevisning, og om bygging av mer solide nettverk av aktører rundt det som skal implementeres. Kunnskapsorganisasjoner endres langt mer effektivt gjennom ledelse enn gjennom styring (Irgens, 2016).

Et teoretisk utgangspunkt for dette kan være det som ofte kalles en aktør-nettverks-tilnærming til forståelse av endringsprosesser (se f.eks. Latour (1987) eller Bijker (1987)). Denne gruppen av teorier er i utgangspunktet utformet innenfor samfunnsvitenskapelige studier av teknologi og vitenskap, men også benyttet i studier av forming og implementering av offentlig politikk (se f.eks. Buland (1996)).

Slike tilnærminger forklarer endring i organisasjoner som et resultat av aktørers bygging av heterogene aktørnettverk rundt slike scenarier. Scenarier er framstillinger av hvordan man ved å bruke ulike virkemidler, kan nå et bestemt, felles mål. Ved å overbevise involverte aktører om at dette scenariet er det ønskede, bygges nettverk som omfatter både tradisjonelle menneskelige aktører, og det Latour (1987) omtaler som ikke-menneskelige aktører eller aktanter. Koblet til Mission Possible kan slike ikke-menneskelige aktører være f.eks. sjekklister, lover, forskrifter, rettleidninger, strategiplaner, arbeidsplaner, forskningsrapporter fra fagfeltet barn og ungdom, osv. Menneskelig komponenter i nettverkene vil være f.eks. kommunepolitikere, administrative ledere, ansatte på ulike nivå i de ulike etatene, skoleledere og lærere, forskere, ansatte i departementer og direktorater, skoleeiere etc.

Konstruksjonen av aktørnettverk innebærer bruk av ulike metoder (Callon, Rip & Law, 1986): 1) definering av aktørenes roller og fordeling av disse rollene, 2) utvikling av et scenario for arbeidet, dvs. et virkelighetsbilde, en beskrivelse av den tilstand man ønsker å nå, og veien man må gå for å komme dit, og 3) de ulike strategier som er nødvendige for at en aktørgruppe skal gjøre seg uunnværlig for andre gjennom etablering av obligatoriske passeringpunkter, punkter som må passeres dersom et ønskelig resultat, en "ønsket framtid", skal kunne oppnås. I Mission Possible vil samhandlingsmodellen være et slikt obligatorisk passeringpunkt.

I dette er altså begrepet "scenario" sentralt. Nettverksbyggere, pådriverne i et arbeid søker å overbevise andre aktører om at nettopp deres fremtidsbilde, "scenario," er det som tjener de felles interessene best. Skal et prosjekt kunne gjennomføres eller et tiltak implementeres, er slik mobilisering gjennom utvikling av felles virkelighetsoppfatning et nødvendig grep. Ulike aktørers interesser må, på forskjellige måter, knyttes til de mobiliserende aktørers interesser, alle må overbevises om at det er den veien man skal gå. Her er det også viktig å huske at det kan eksistere parallelle, konkurrerende, virkelighetsforståelser eller scenarier. Scenariene er altså bilder av en ønsket framtid og hvordan man skal nå dit. Med hensyn til Mission Possible viser de hvordan dette er en nødvendig og god vei mot det som er alle de involverte aktørers og samfunnets mål; bedre ivaretagelse av utsatte barn og ungdom, større grad av inkludering og integrering, høyere grad av gjennomstrømming i skole og opplæring, høyre livskvalitet for flere, og også reduserte samfunnsmessige kostnader på lengere sikt. Scenarier eksisterer ikke alene, men må hele tiden konkurrere med alternative scenarier og konkurrerende forståelse, eller der andre veier til målet er sterkere eller tydeligere. Noen vil oppleve at deres tradisjonelle måte å arbeide på er tilstrekkelig for å nå etatens/institusjonens mål, og derfor være tilbakeholden med å akseptere Mission Possibles virkelighetsbeskrivelse, man har altså et annet scenario. Først når Mission Possible har blitt et obligatorisk passeringpunkt på veien mot alle etaters mål, altså oppleves som uunngåelig, vil Mission Possible kunne sies å være implementert i full bredde.

Dette handler altså også mye om gode fortellinger, som overbeviser flere om at dette er veiene å følge. Man må hele tiden arbeide med de gode narrative for hvordan endring kan skje og hvilke mål man vil nå (Czarniawska, 1997). Slik overbevisning vil i en kunnskapsorganisasjon være et mye mer potent redskap for endring, enn tradisjonell beordring (Irgens, 2016).

Det vi her har omtalt, er teoretiske perspektiver som har bidratt i vår forståelse og analyse av vårt empiriske materiale fra Mission Possible.

3. Metode og datainnsamling

Datainnsamlingen er gjennomført ved bruk av intervjuer, spørreundersøkelse og dialogkonferanse. Forskningsprosjektet er meldt til NSD. Det har ikke blitt innsamlet sensitive personopplysninger i prosjektet. Alt av personopplysninger er anonymisert i rapporten.

I studien har målet vært å systematisere og analysere erfaringene fra Mission Possible, for på den måte å identifisere sentrale utfordringer og gode grep. Målet har vært å få et best mulig bilde av hvordan Mission Possible fungerer, hvilke erfaringer man har hatt med suksesskriterier og barrierer og veien videre for å inkludere oppvekstsektoren på best mulig måte. Empirisk har vi benyttet kvalitative intervjuer med representanter for flere involverte etater og organisasjoner. Vi har gjennomført dokumentstudier av relevante forskningsrapporter o.l. Underveis i studien har det vært viktig at prosjektgruppen har hatt tett dialog internt. Dette har bidratt både til direkte utvikling av Mission Possible, og til ytterligere utvikling av følgestudien.

Prosjektets forskere har intervjuet enhetsledere, rådmenn og ordfører i 4 kommuner og representanter for spesialisthelsetjenesten, BUP, Bufetat, Barnehuset om suksesskriterier og hindringer i Mission Possible-nettverket. Intervjuene ble gjennomført av 2 forskere og hadde en varighet på 1-2 timer. Til sammen gjennomførte vi 8 intervjuer med 13 personer. Ett intervju ble gjennomført som telefonintervju. Intervjuene er transkribert og anonymisert.

Vi har gjennomført en kort spørreundersøkelse som ble sendt ut til 345 personer. E-postadressene ble fremskaffet av Haram kommune. Først ble det forsøkt å kontakte kontaktpersonene og få dem til å liste opp relevante medarbeider. Da fikk vi svært lite respons. Det førte til at vi supplerte med påmeldingslisten fra den felles fagdagen som Mission Possible arrangerte i slutten av oktober 2016. Påmeldingen på denne fagdagen var åpen for alle ansatte i kommunene og i spesialisthelsetjenesten. Vi fikk inn 181 svar, noe som gir en svarprosent på 52,4 %. Spørreundersøkelsen ble sendt til ansatte i kommunene og i spesialisthelsetjenesten. Den var mulig å besvare til primo november 2016.

22. november arrangerte vi, i samarbeid med ledelsen i Mission Possible, en dialogkonferanse for relevante deltakere. Dialogkonferansen hadde to funksjoner: 1) Forskerne presenterte funn fra studien 2) Deltakerne hadde en felles diskusjon og drøfting om resultatene, arbeidet og inkluderingen av skole- og oppvekstsektoren i nettverksarbeidet. Disse diskusjonene har også være en del av datagrunnlaget.

4. Resultater fra spørreundersøkelsen

De sentrale funnene i denne studien er at 58 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen opplever at Mission Possible har ført til endring i arbeidsmåter i egen enhet, etter å ha deltatt i nettverket, 51 prosent i egen kommune og 37 prosent på tvers av kommunene. 72 prosent av deltagerne har opplevd stor nytte av arrangerte fagdager, tar man med de som har hatt noen grad av nytte er andelen som opplever nytte helt oppe i 92 prosent. Når deltagerne blir spurt om deres egen evne til tverrfaglig samhandling opplever hele 58 prosent at den har økt.

For kontaktpersonene i Mission Possible som har ansvar for dialogen mellom Mission Possible og de enkelte kommuner/deltagerorganisasjonene er opplevd nytte for egen organisasjon enda høyere, hvor hele 91 prosent opplever nytte av utviklingen av felles rutiner på tvers av alle aktørene. 95 prosent sier at Mission Possible har endret arbeidsmåtene i noen eller stor grad. 70 prosent sier at det har endret arbeidsmåtene i kommunen, 50 prosent på tvers av kommuner og 43 prosent med relevante samarbeidspartnere utenfor kommunen.

Oppsummert viser studien at aktørene opplever god nytte av nettverksarbeidet og at det har ført til endringer i arbeidsformer og mer samhandling på tvers for å følge opp utsatte barn og unge.

4.1 Hvem har svart?

Hovedvekten av arbeidet i Mission Possible har foregått blant ledere og kontaktpersoner jf. utvikling av felles rutiner. De som har svart på spørreundersøkelsen er ledere og kontaktpersoner og i tillegg svært mange som ikke er en del av denne «indre kretsen». Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle som deltok på fagdag med Mission Possible i oktober 2016. Påmeldingen var åpen og for alle interesserte. Vi sendte altså ut en kort spørreundersøkelse til 345 personer. Vi fikk inn 181 svar, noe som gir en svarprosent på 52,4 prosent. Sammenlignet med lignende undersøkelser er dette en god svarprosent.

Respondentene representerer kommunalt ansatte og ansatte i andre tjenester utenfor det kommunale tjenesteområdet. Ansatte fra 17 kommuner på Sunnmøre fikk muligheten til å besvare. 142 av de som har svart sa at de hadde sin hovedstilling i en kommune. Dette utgjør 78,5 prosent av respondentene. Flest svar kom fra Ålesund, Haram og Sykkylven som utgjør 56,4 prosent av de kommunalt ansatte respondentene. 15 prosent (25 personer) svarte at de var kontaktperson for Mission Possible-samarbeidet i sin enhet. Dette er nær opp til alle som er kontaktpersoner i nettverket.

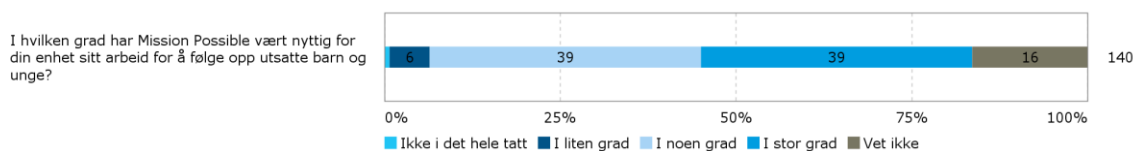
Når det gjelder hvilken tjeneste respondentene av ansatt representerte var det flest fra barnehagetjenesten, barnevernstjenesten, grunnskoletjenesten og helsestasjonstjenesten. Se Tabell 1 under. Disse utgjør til sammen 60,2 prosent av respondentene. I tillegg er det 17 prosent som oppgir å være ansatt i en annen tjeneste.

Tabell 1 I hvilken tjeneste er du ansatt?

	Respondenter	Prosent
Barnehagetjenesten	37	20,4%
Barneverntjeneste	30	16,6%
Grunnskoletjenesten	21	11,6%
Helsestasjonstjeneste	21	11,6%
PPT	10	5,5%
Kommunal administrasjon	9	5,0%
Kommunal psykiatritjeneste	6	3,3%
NAV	1	0,6%
Politiet	0	0,0%
Spesialisthelsetjenesten	15	8,3%
Annet	31	17,1%
I alt	181	100,0%

4.2 Opplevelse av nytte

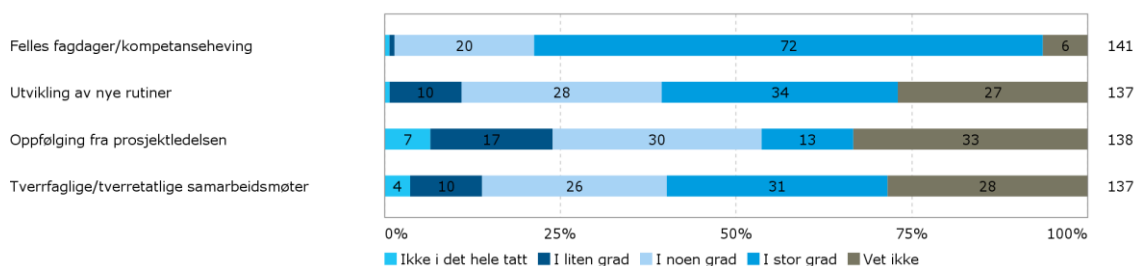
Vi spurte de ansatte om i hvilken grad de opplevde at Mission Possible hadde vært nyttig for deres enhet sitt arbeid for å følge opp utsatte barn og unge. 39 prosent svarte «i noen grad» og 39 prosent «i stor grad» på spørsmålet. 78 prosent av de som har svart har altså opplevd at Mission Possible har vært nyttig for deres enhet. Fordelingen er vist i Figur 1 under.



Figur 1 Nyttig for din enhet.

Gjør vi fordelingen kun for kontaktpersoner, ser vi at hele 95 prosent av disse mener at Mission Possible i noen eller i stor grad har vært nyttig for deres enhet sitt arbeid med å følge opp utsatte barn og unge (se Figur 12 i vedlegg 2).

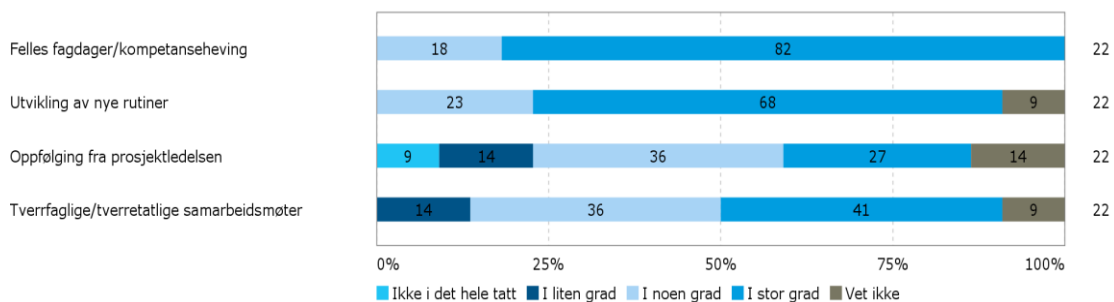
Videre spurte vi mer spesifikt angående nytteverdien av noen aktiviteter. Resultatet for alle de spurte vises i Figur 2 under.



Figur 2 Nytte, aktiviteter.

Av svarene ser vi at de felles fagdage får særlig høy vurdering. 72 prosent svarer at disse i stor grad har vært nyttig. Tar vi også med de som svarer at fagdage i noen grad har vært nyttig er vi oppe i 92 prosent. Respondentene er tydelig svært fornøyd med fagdage. Når det gjelder utvikling av nye rutiner, oppfølging fra prosjektledelsen og tverrfaglige/tverretatlige samarbeidsmøter ser vi at andelen som svarer «vet ikke» er høy (rundt 30 prosent). Det kan tyde på at en stor andel har hatt liten befatning med disse aktivitetene. Av de som har følt det relevant å ta stilling til viser resultatene at over 50 prosent mener at utvikling av nye rutiner og tverrfaglige/tverretatlig møter i noen eller stor grad har vært nyttig. Andelen er litt lavere når det gjelder oppfølging fra prosjektledelsen og her er det 24 prosent som svarer at det «ikke i det hele tatt» eller «i liten grad» har vært nyttig.

Fordelingen blant kontaktpersonene er enda mer positiv. Særlig når det gjelder felles fagdager, her er det 100 prosent som svarer i noen eller i stor grad. 91 prosent mener at utvikling av nye rutiner har vært nyttig. 63 prosent mener at oppfølging fra prosjektledelsen har vært nyttig og 77 prosent mener at tverrfaglige samarbeidsmøter har vært nyttig. Det er altså en svært positiv vurdering av aktivitetene i Mission Possible nettverket fra de som kjenner arbeidet aller best. Fordelingen blir vist i Figur 3 under.



Figur 3 Nytt, aktiviteter. Kontaktpersoner.

Mission Possible har hatt en nettbasert kommunikasjonsplattform som nå er nedlagt. Vi spurte respondentene om hvor viktig den var for kommunikasjonen på tvers. Her er det tydelig at det er en stor andel som ikke kjenner til den. 58 prosent har svart at de ikke vet. Av de som har tatt stilling er det 27 prosent som mener at kommunikasjonsplattformen i noen eller i stor grad var viktig for kommunikasjonen på tvers om Mission Possible. Av kontaktpersonene var det 65 prosent som mente den i noen eller stor grad var viktig for kommunikasjonen på tvers.

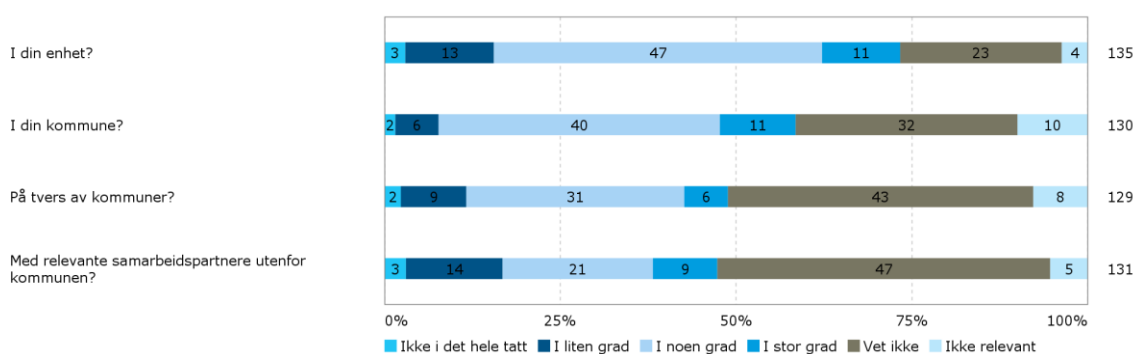
Vi ga også respondenten mulighet til å svare med tekst på hva som skulle til for at Mission Possible skal bli mer nyttig for deres enhet, og der er det noen som har kommentert at en slik felles kommunikasjonsplattform hadde bidratt.

For å prøve å få fram flere elementer til det videre arbeidet med Mission Possible spurte vi respondentene hva de mente skal til for at Mission Possible skulle bli mer nyttig for deres enhet. Respondenten fikk mulighet til å skrive inn svarene selv. Det var det flere som benyttet muligheten til. Kort oppsummert handler kommentarene om behov for en overordnet plan, mer konkretisering av arbeidet, at enda flere får delta, implementering, lokalt engasjement, mer informasjon og opplæring til flere.

4.3 Bidratt til endringer av arbeidsmåter

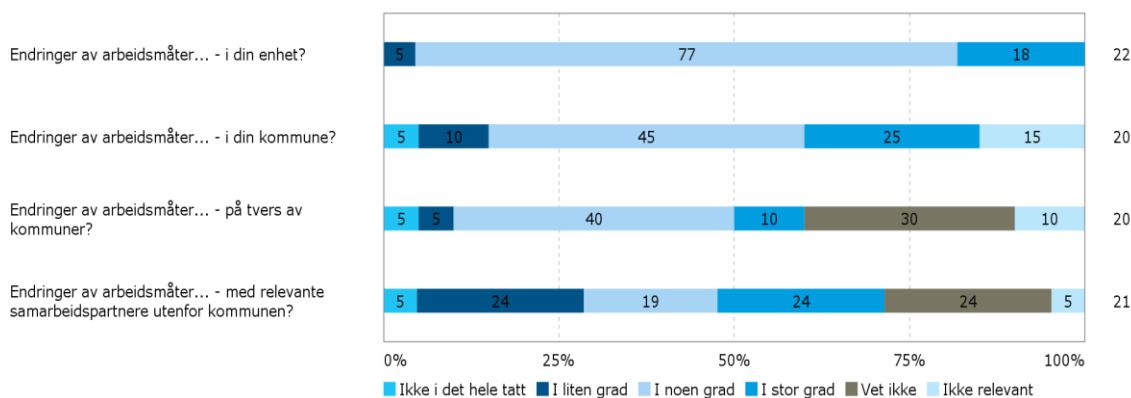
Mission Possible har hatt som målsetting å bidra til bedre oppfølging av utsatte barn og unge. Vi spurte derfor i spørreskjemaet om i hvilken grad Mission Possible har bidratt til endringer av arbeidsmåter i egen enhet, egen kommune, på tvers av kommuner og med relevante samarbeidspartnere utenfor kommunene. Her hadde de spurte også alternativet «Ikke relevant» for å fange opp de som ikke var ansatt i en kommune. Figur 4 under viser fordelingen.

Fordelingen viser at andelen som svarer «vet ikke» øker jo lengre vekk fra egen enhet vi spør. Det betyr at mange av de spurte ikke har hatt mye befatning med Mission Possible tidligere. Dette tyder på at jo lengre vekk fra egen enhet man kommer, jo vanskeligere synes man det er å uttale seg. Det overordnede bildet er likevel at respondentene opplever at Mission Possible har endret arbeidsmåten. 58 prosent sier at Mission Possible har ført til endringer i arbeidsmåter i noen eller stor grad i egen enhet. Dette er gode resultater. 51 prosent mener det samme om egen kommune. 37 prosent sier at Mission Possible har endret arbeidsmåtene på tvers av kommuner og 30 prosent mener at Mission Possible har endret arbeidsmåtene i noen eller stor grad med relevante samarbeidspartner utenfor kommunen.



Figur 4 Endringer av arbeidsmåter.

Fordelingen blant kontaktpersonene, vist i Figur 5 under, viser et tydelig bilde av at de som er ansvarlige og kjenner arbeidet best erfarer at Mission Possible har endret arbeidsmåtene i offentlig sektor i Sunnmørs-regionen når det gjelder oppfølgingen av utsatte barn og unge. 95 prosent sier at Mission Possible har endret arbeidsmåtene i noen eller stor grad. 70 prosent sier at det har endret arbeidsmåtene i kommunen, 50 prosent på tvers av kommuner og 43 prosent med relevante samarbeidspartnere utenfor kommunen. Dette er svært gode resultater, som ikke levner tvil om at Mission Possible har ført til at man har endret måten man samhandler om å følge opp utsatte barn og unge på Sunnmøre.

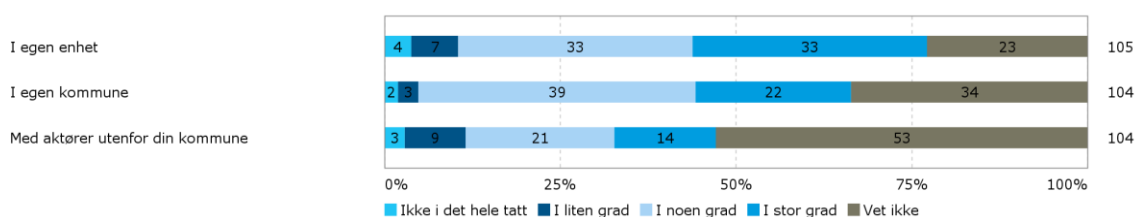


Figur 5 Endringer av arbeidsmåter. Kontaktpersoner.

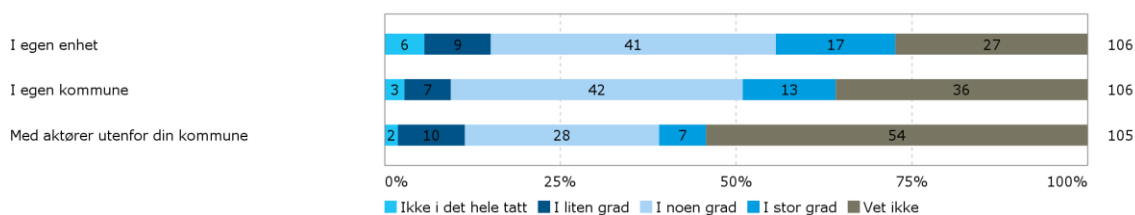
4.4 Bidratt til å styrke evne og vilje til samarbeid

Et annet viktig mål for Mission Possible er å styrke de som arbeider i feltet sin evne og vilje til å samarbeide til det beste for utsatte barn og unge. Også her ser vi at andelen som svarer «vet ikke» øker jo lenger vekk fra egen enhet vi spør. Dette kan henge sammen med at mange av de spurte ikke har særlig utstrakt samarbeid ut over egen enhet, at dette f.eks. er et ledelsesansvar. Det kan henge sammen med at man samarbeider mest internt i egen enhet, deretter i egen kommune og minst med aktører utenfor kommuneorganisasjonen. Fordelingen av svarene viser at respondentene i stor grad er positive til hvorvidt Mission Possible har styrket viljen (se Figur 6 under og Figur 14 for kontaktpersoner i vedlegg) og evnen (se Figur 7 under og Figur 15 for kontaktpersoner i vedlegg) til tverrfaglig samhandling.

Når det gjelder egen enhet svarer 66 prosent (84 prosent av kontaktpersonene) at Mission Possible har bidratt i stor eller noen grad til å styrke viljen til samhandling. Tilsvarende mener 58 prosent (84 prosent av kontaktpersonene) det samme om evnen til samarbeid. Dette er en høy andel.



Figur 6 Styrke viljen til tverrfaglig samhandling.



Figur 7 Styrke evnen til tverrfaglig samhandling

Om evnen og viljen til tverrfaglig samhandling i egen kommune er det 61 prosent (72 prosent av kontaktpersonene) som mener at Mission Possible har bidratt i stor eller noen grad til å styrke viljen til samhandling. Tilsvarende mener 55 prosent (72 prosent av kontaktpersonene) det samme om evnen til samarbeid. Dette er en høy andel.

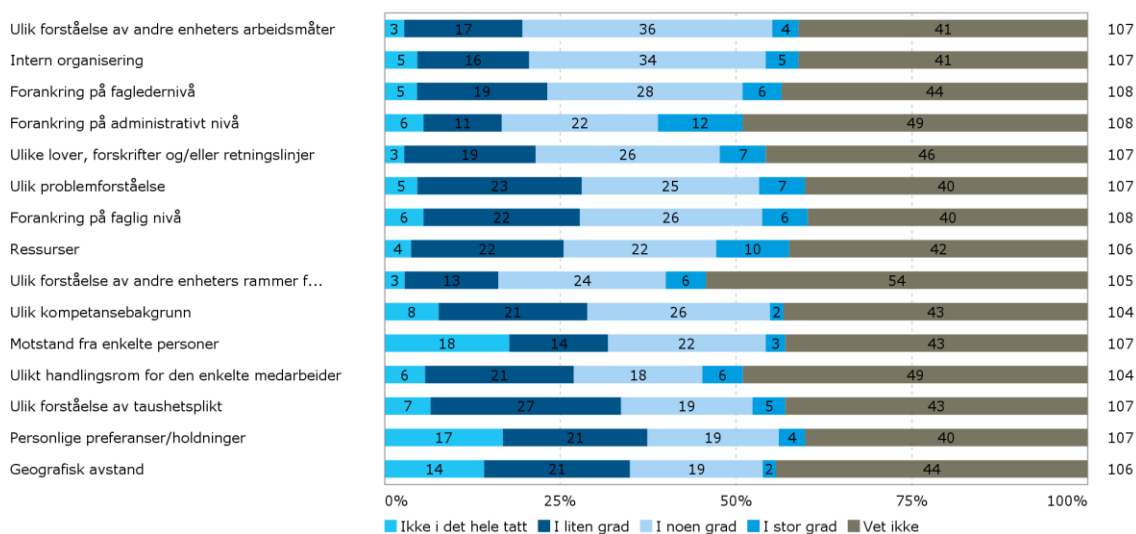
Ser vi på viljen og evnen til å samhandle med aktører utenfor din kommune er andelen som svarer «vet ikke» over 50 prosent. Av de som tar stilling mener 35 prosent at Mission Possible har styrket både evnen (53 prosent av kontaktpersonene) og viljen (41 prosent av kontaktpersonene) til tverrfaglig samhandling i noen eller stor grad. Forskjellen mellom kontaktpersoner og alle de spurte gjenspeiler det faktum at kontaktpersonene nok i større grad vet og kan ta stilling til hvordan evnen og viljen til samarbeid er ut over kommunegrensene.

Generelt er bildet at Mission Possible i stor grad har bidratt til å styrke både evnen og viljen til tverrfaglig samhandling, særlig i egen kommune, men også til en viss grad over kommunegrensene.

4.5 Utfordringer i implementeringsarbeidet

En viktig aktivitet i Mission Possible har vært å utforme felles rutiner for oppfølging av utsatte barn og unge. Gjennom Mission Possible-nettverket har man utviklet nye rutiner for tettere oppfølging av fosterbarn, melding til politi om avhør av barn, taushetsplikt/opplysningsplikt og rutiner for oppfølging av barn som har vært til avhør ved Barnehuset. Selve utformingen av rutinene er gjort i samarbeidsfora på ledelsesnivå, men når det er gjort har rutinene blitt implementert i de ulike organisasjonene. Fra mye forskning vet vi at implementering av nye arbeidsformer kan være svært utfordrende. På bakgrunn av dette spurte vi om i hvilken grad de understående punktene har vært utfordrende i arbeidet med å implementere felles rutiner som er utarbeidet gjennom Mission Possible-samarbeidet. Resultatene er vist i Figur 8 under.

I Figur 8 har vi sortert slik at variablene er i synkende rekkefølge, fra mest utfordrende til minst utfordrende, når man legger sammen de som har svart «I noen grad» og «I stor grad», men det er tett blant de variablene som respondentene vurderer som mest utfordrende.



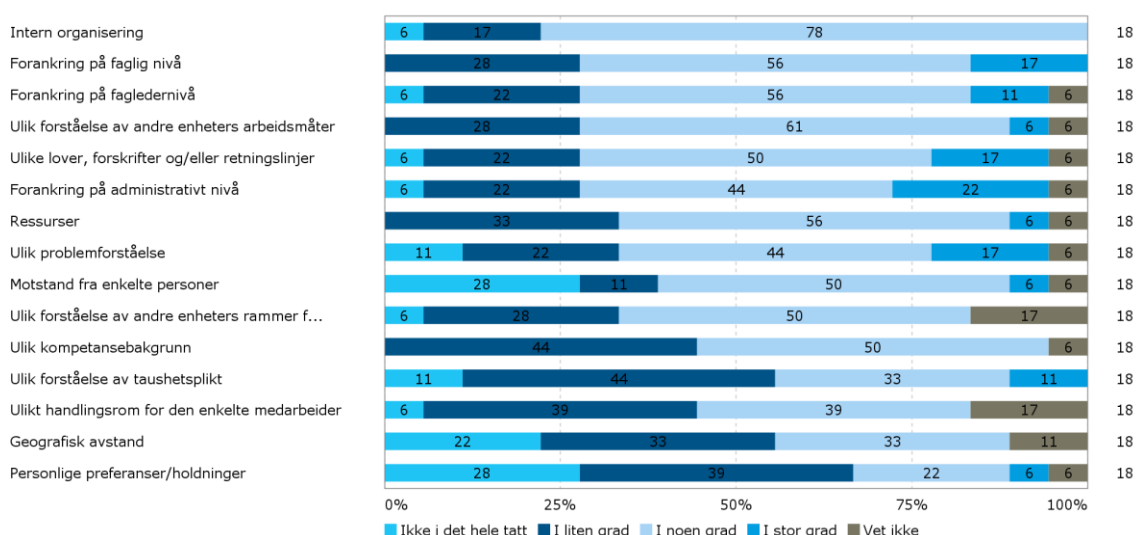
Figur 8 Utfordringer i implementeringsarbeidet.

Det første som må kommenteres er at andelen som svarer «vet ikke» er svært høy (over 40 prosent av de spurte på alle variablene). Vi har derfor også gjort en svarfordeling for svarene fra kontaktpersonene. Disse ligger i vedlegg 10.2. Hva det betyr er vanskelig å si sikkert, men det kan være et resultat av at mange av de spurte ikke opplever å ha noe særlig befatning med implementeringen av nye rutiner. Implementeringsprosesser kan ofte settes i gang ved at lederen kun gir beskjed til ansatte om at det nå foreligger en ny rutine, i mindre grad involverer de ansatte i hvorfor rutinen har blitt utviklet. Aktiv medvirkning medfører sterkere forankring, men våre tall kan tolkes i retning av at medvirkningen her har variert. Det vil også være lederne som i størst grad opplever utfordringene ved implementeringen.

De 9 øverste svarkategoriene har alle over 30 prosent som mener at disse punktene har vært mest utfordrende i implementering av felles rutiner. Ulik forståelse av andre enheters arbeidsmåter (40 %) og intern organisering (39 %) er de to punktene som flest vurderer som utfordrende i noen eller stor grad. Velger vi derimot å se på de punktene som flest har vurdert som «I stor grad» utfordrende er det punktene *forankring på administrativt nivå* og *ressurser* som fremheves. Det er også karakteristisk at så mange faktorer oppfattes å ha vært utfordrende, mens få oppleves som «svært utfordrende». Disse resultatene samsvarer godt med hvordan de vi intervjuet snakket om kompleksiteten i arbeidet; barrierer og utfordringer har ikke blitt borte, men de oppleves å ha blitt redusert gjennom arbeidet som så langt er utført.

Av de punktene som flest vurderer som «Ikke i det hele tatt» er det flest som vurderer dette når det gjelder *motstand fra enkelte personer* (18 %) og *personlige preferanser/holdninger* (17 %).

Kontaktpersonene har et ansvar for implementeringsprosessene. Under (Figur 9) viser vi samme spørsmålet, men kun med svarene fra kontaktpersonene. I denne fordelingen er andelen som svarer «vet ikke» betydelig lavere.



Figur 9 Implementeringsutfordringer. Kontaktpersoner, sortert.

Fordelingen viser at det er organisatoriske forhold internt, forankring på *ulike nivå* og *ulik forståelse* av andre enheters arbeidsmåter som oppleves mest utfordrende, mens mer

personlige egenskaper i liten grad oppleves som utfordrende. 78 prosent av kontaktpersonene mener *intern organisering* i noen grad er utfordrende. Mellom 66 og 73 prosent synes *forankring på ulike nivå* i stor eller noen grad er utfordrende. Mens 67 prosent mener *ulik forståelse av andre enheters arbeidsmåter og ulike lover, forskrifter og/eller retningslinjer* i noen eller stor grad er utfordrende. Dette er alle veldig høye andeler, og er absolutt et element Mission Possible må ta med seg inn i det videre arbeidet. At *personlige preferanser* og *geografiske avstander* i liten grad vurderes som utfordrende er interessant, og tyder på at de ansatte i stor grad er positive til arbeidet og utviklingen som Mission Possible bidrar til. At *organisatoriske forhold* er det som gjør det mest utfordrende å implementere felles rutiner for er som forventet.

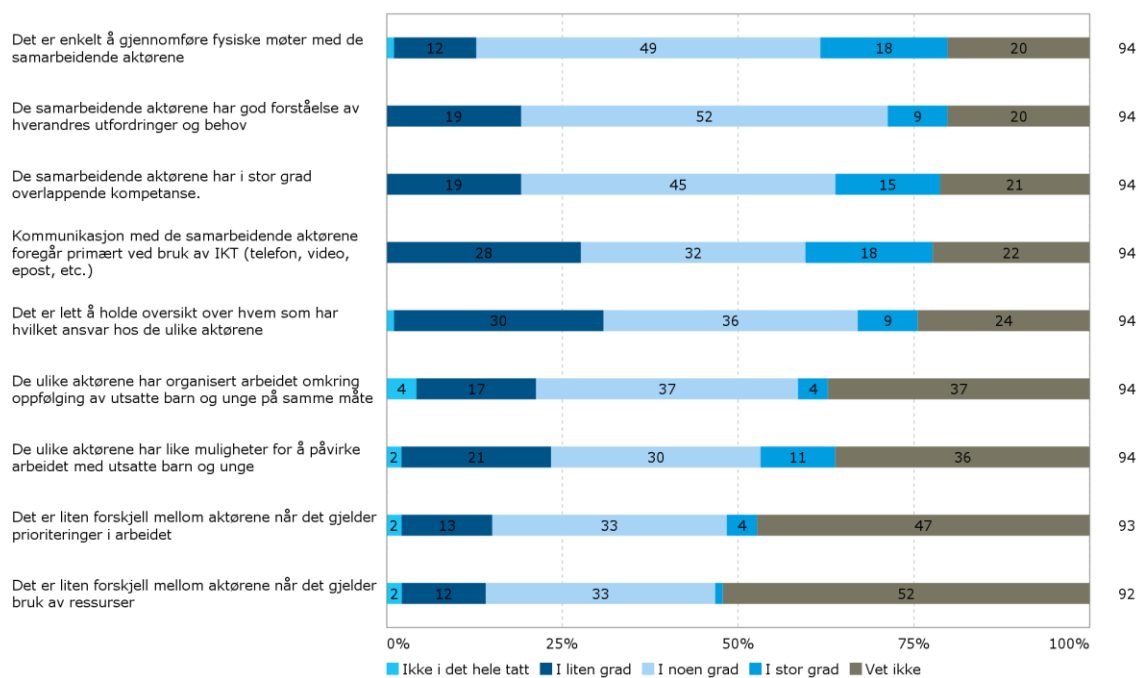
Oppsummert gir disse vurderingene et bilde av at det er de *organisatoriske forholdene* både internt og i møtet mellom ulike enheter som vurderes som mest utfordrende, mens *personlige egenskaper* og *geografisk avstand* i mindre grad vurderes som utfordrende i implementeringsarbeidet.

Vi spurte i et åpent spørsmål til respondentene om hva som har vært mest utfordrende. Det som blir kommentert som det mest utfordrende er det å få med skole og PPT, å klare å prioritere tid og ressurser til å delta og å få kunnskap og informasjon ut til alle. Det lokale arbeidet og implementeringen er utfordrende og flere skriver at det har vært vanskelig å se nytteverdien og målsettingene for Mission Possible. Dette handler kanskje om at Mission Possible har vært orientert mot lederne, og slik at andre ansatte har fått mindre informasjon om målsettinger og planer for arbeidet. Man skal være bevisst på at lite informasjon kan bidra til lav motivasjon til å prioritere arbeidet, da det å ikke se nytteverdi i aktiviteter kan føre til at man heller prioriterer andre ting.

Spørsmålet om hva som må til for å styrke det videre arbeidet i Mission Possible genererte også mange svar. Ytterligere kompetanseheving, også til flere ansatte, er det flere som nevner. At man blir tydeligere på målsettinger og forventninger. Det etterspørres en tydeligere ledelse, med mer ressurser, både lokalt og regionalt. Forankringen i kommunene må styrkes og arbeidet må prioriteres høyere i kommunene. Også her fremheves dette med å nå ut til en større bredde av ansatte med informasjon og kompetanseheving som noe som kan bidra til å styrke Mission Possible.

4.6 Opplevelse av samordning

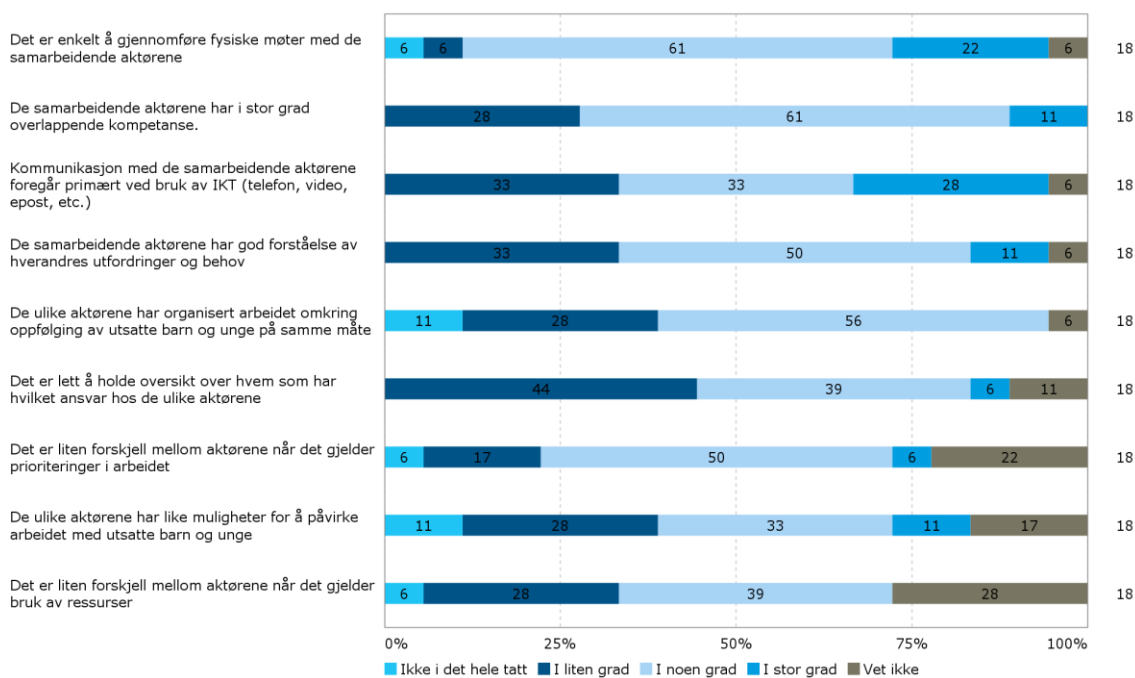
Målet for Mission Possible er å «styrke evne og vilje til samhandling for å sikre tidlig, rett og koordinert hjelp til barn i risiko». Samordning av tjenester derimot, innebærer at organisatoriske grep blir tatt av vedtatte tverretatlige samarbeidsorgan og internt i de enkelte organisasjonene, og ligger klart utenfor Mission Possible sitt mandat. Imidlertid kan arbeidet med å styrke evne og vilje til samhandling påvirkes av hvordan arbeidet med samordning av tjenester er lagt opp. Derfor ba vi respondentene ta stilling til noen påstander om samordning. Også her ser vi at når vi gjør analysene på alle respondentene er andelen som svarer «Vet ikke» veldig høy. Dette kan igjen handle om at det er lederne og kontaktpersonene som i størst grad har føling med samordningen mellom ulike aktører, mens de andre ansatte i mindre grad har dette. Det kan også være at ansatte ikke føler at de kan uttale seg på et slikt nivå som vi her spør.



Figur 10 Opplevelse av graden av samordning.

Vi ønsket å teste disse påstandene for å få et bilde av hvordan graden av samordning oppleves i regionen nå. Overordnet viser svarfordelingene at det er mange av respondentene som svarer «vet ikke». Særlig stor andel ser vi av påstandene som omhandler hva respondenten vet om andre aktørers organisering, påvirkningsmuligheter, prioriteringer og ressursbruk. Dette kan tyde på at respondentene har lite kunnskap om hverandres organisasjoner. På tross av dette opplever de at det er enkelt å gjennomføre fysiske møter (67 % svarer i noen eller stor grad). De opplever også at de samarbeidende aktørene har god forståelse av hverandres utfordringer og behov (61 % svarer i noen eller i stor grad). Et flertall opplever også at de samarbeidende partene har stor grad av overlappende kompetanse (60 % svarer i noen eller stor grad). Så selv om respondentene opplever å ha noe begrenset kjennskap om hverandres organisatoriske forhold, opplever de at det er enkelt å møtes, at aktørene har god forståelse av hverandres utfordringer og at det er stor grad av overlappende kompetanse, noe som er positivt i forhold til å utvikle en felles problemforståelse.

Ser vi kun på kontaktpersonenes svar er andelen som svarer vet ikke betydelig lavere. Se Figur 11 under.



Figur 11 Samordning. Kontaktpersoner, sortert.

83 prosent av kontaktpersonene svarer at det i noen eller stor grad er enkelt å gjennomføre fysiske møter med de samarbeidende aktørene. Dette tyder på en sterk velvilje på tvers av organisasjoner for å få til gode samarbeidsrelasjoner. 72 prosent sier også at de samarbeidende aktørene i noen eller stor grad har overlappende kompetanse. 61 prosent sier at de samarbeidende aktørene har god forståelse av hverandres utfordringer og behov og at kommunikasjon primært foregår via bruk av IKT. Disse andelene tyder på høy grad av samordning mellom aktørene. Videre viser fordelingen at det i liten grad er lett å holde oversikten over hvordan andre aktører har organisert sitt arbeid og at det er stor forskjell mellom aktørene når det gjelder bruk av ressurser. Dette tyder på at det fremdeles er en vei å gå når det gjelder samordningen.

4.7 Oppsummering

Et stort flertall av de spurte opplever Mission Possible som nyttig for sin enhet og sitt arbeid for å følge opp utsatte barn og unge (78 %). Særlig har de felles fagdage blitt vurdert som nyttig av nesten alle (92 %). Utvikling av nye rutiner oppleves som nyttig (62 %) og også et flertall av respondentene mener tverrfaglige/tverretatlige samarbeidsmøter har vært nyttige (57 %). Det er færre som opplever oppfølgingen fra prosjektledelsen som nyttig (43 %). Dette må helt klart sees som gode resultater. Mission Possible vurderes helt klart som nyttig for de som arbeider med utsatte barn og unge.

Når det gjelder om Mission Possible har bidratt til endringer i arbeidsmåter er det et flertall som mener at det er tilfellet for egen enhet (58 %) og i egen kommune (51 %). Når vi spør om på tvers av kommuner og andre samarbeidspartnere blir andelen som svarer «vet ikke» veldig høy, men det er fremdeles 1/3 som mener det er tilfellet også her. Å endre måten man

arbeider på er svært utfordrende og implementeringsprosesser kan være vanskelig. At en så stor andel melder om endringer i arbeidsmåter må derfor vurderes som et godt resultat av arbeidet.

Et overordnet mål er å bidra til å styrke viljen og evnen til tverrfaglig samhandling. Et klart flertall er i noen eller stor grad enig i at Mission Possible har bidratt til dette, både når det gjelder evne og vilje i egen enhet og i egen kommune. Dette er også gode resultater. Når vi spør om evne og vilje til samarbeid med aktører utenfor din kommune er andelen som svarer «vet ikke» veldig høy, noe som kan tyde på at det kanskje er færre som samhandler utenfor egen kommune eller at dette samarbeidet foregår f.eks. på ledernivå. Fremdeles vurderer 1/3 at også evnen og viljen til samarbeid ut over egen kommune er blitt styrket. Mission Possible har absolutt nådd sine mål når det gjelder å styrke evnen og viljen til samarbeid, selv om viljen oppleves som mer styrket enn evnen.

Når det gjelder utfordringer i implementeringsarbeidet er det ulik forståelse av *andre enheters arbeidsmåter* (40 %) og *intern organisering* (39 %) som peker seg ut i det kvantitative materialet som de to faktorene som flest har svart i noen eller stor grad er utfordrende. Dette er interessant fordi et fruktbart samarbeid krever en viss forståelse av samarbeidspartners arbeidsmåter. Derfor kreves det at partene får en god innføring slik at de ikke baserer sitt samarbeid på hva de tror at den andre ønsker, mener og arbeider etter. At intern organisering får en så stor andel som svarer at det er utfordrende i implementeringsarbeidet er interessant fordi det tyder på at aktørene har oppdaget at de også må «rydde i eget hus» før man kan ta i bruk nye rutiner og få til bedre samarbeid på tvers. Av de elementene som færrest syntes var utfordrende, er *personlige preferanser* og *geografisk avstand* de som utmerker seg. Det tyder på at utfordringene rundt implementering først og fremst handler om organisatoriske forhold og i mindre grad om at det er medarbeidere som blir «propper» i systemet. Samtidig kan mye tyde på at manglende informasjon fra lederne om prosessen fram til nye rutiner er og kan bli hindringer i implementeringsprosessen. Dette henger også sammen med den høye andelen som mener at viljen til tverrfaglig samhandling har blitt styrket gjennom Mission Possible.

Økt samordning mellom aktørene vil være en mer indirekte effekt av Mission Possible-arbeidet. Vi spurte respondentene om deres opplevelse av samordningen ut fra diverse påstander. Også her ser vi at et stort antall svarer «vet ikke», altså de har ingen føling med hvordan det er med tanke på påstandene vi fremsetter. Svarene viste at de påstandene som ble vurdert høyest omhandlet at det er enkelt å møtes fysisk, at de har god forståelse av hverandres utfordringer og behov, og at de opplever å ha stor grad av overlappende kompetanse. Felles for disse tre er at de handler om personlig elementer, mens *prioriteringer i arbeidet* og *ressursbruk*, som færrest er enig i at det er liten forskjell på, er *organisatoriske forhold*. Dette samsvarer med svarene vi fikk om utfordringer ved implementering hvor det var de *organisatoriske forholdene* som var mest utfordrende, mens *personlige preferanser* opplevdes som lite utfordrende.

Det overordnede bildet av Mission Possible ut fra spørreundersøkelsen er at arbeidet oppleves som svært nyttig, det har styrket evnen og viljen til tverrfaglig samhandling i betydelig grad, og når det gjelder implementering er det *organisatoriske forhold* som er mest utfordrende, mens *personlige preferanser* i mindre grad skaper utfordringer.

5. Barrierer for samhandling i Mission Possible

Våre informanter har beskrevet ulike barrierer i arbeidet med å utvikle god samhandling på tvers av enheter i og utenfor kommunene. Flere har beskrevet en situasjon der de opplevde at man satt i hver sin verden, med hver sine forestillinger om hvordan andre var. Man hadde utviklet en "skyld på andre"-praksis, der man hele tiden var opptatt av at andre etater ikke gjorde jobben sin godt nok. Man snakket om hverandre, men ikke med hverandre. I tillegg hadde man ulike rutiner og la ulike definisjoner i de samme begrepene. I tråd med det vi har skrevet om interorganisasjonisk kompleksitet, ser vi at dette kan forstås som ulike distanser mellom partene i samarbeidet. Vi vil videre i dette kapittelet gå nærmere inn på disse barrierene.

5.1 Geografisk avstand

I et fylke som Møre og Romsdal er det klart at man står overfor utfordringer knyttet til geografisk avstand. Ulike etater har ulik lokalisering, og avstanden mellom ulike kommuner kan til tider være en barriere for samarbeid. Fylket er preget av til dels utfordrende kommunikasjonslinjer, mye ferjer og andre utfordringer knyttet til fysiske møter. Våre informanter har også beskrevet hvordan vær og føreforhold til tider har gjort det utfordrende å møtes.

Vårt inntrykk er at på tross av slike lokale forhold så har denne barrieren ikke vært avgjørende. Kommunikasjon fordrer ikke alltid fysiske møter, selv om det i en del sammenhenger blir framhevet som nødvendig å sitte ansikt til ansikt. Særlig i forankringsfasen er dette en nødvendighet. Stort sett har vi inntrykk av at denne barrieren er av liten betydning. Dette samsvarer med resultatene fra spørreundersøkelsen. Det oppleves som enkelt å få til fysiske møter, når det er behov for det. I en travel hverdag, er også telefon og e-post gode kommunikasjonsmidler. Særlig når kontakt allerede er etablert og man har et ansikt bak navnet som du skrev på den gule lappen ved forrige felles fagdag. Akkurat dette er et viktig resultat av aktivitetene i Mission Possible, at det har blitt tilrettelagt for at mennesker møtes og knytter kontakt. Dette senker barrieren for å ta kontakt senere.

Tidligere hadde Mission Possible en nettbasert kommunikasjonsplattform. Denne falt bort på grunn av manglende finansiering. En slik plattform kan bidra til å lette samhandlingen på tvers av geografisk avstand. Noen av våre informanter har påpekt at denne er savnet og at det ble vanskeligere å holde seg oppdatert på nettverkets arbeid og utvikling uten denne.

5.2 Ulik organisering og ansvarsområder

Mission Possibles mål er å skape økt samhandling mellom ulike organisasjoner. Det innebærer, som flere av våre informanter har pekt på, at samarbeidspartnere har ulik intern organisering og ledelse, ulik finansiering og ulike ansvarsområder. Kommunene vil for eksempel stå under en direkte politisk ledelse, som skifter med jevne mellomrom. Dette skaper noen ekstra utfordringer knyttet til kontinuitet, arbeidet må forankres på nytt med fire års mellomrom.

Noen etater er mer preget av at den enkelte saksbehandler har stor grad av handlingsrom, og ofte tar sjølstendige beslutninger, mens andre i større grad er underlagt en hierarkisk ledelse. Dette gir seg blant annet utslag i det noen av våre informanter har beskrevet som utålmodighet, noen etater og organisasjoner har opplevd at andre har arbeidet sakte og at det har tatt lang tid å gjennomføre konkrete tiltak. Politiske ledelse etterlyser på sin side konkrete resultater, ofte med relativt kort tidshorison. Å forene ønsket om synlige resultater, med bevisstheten om at endring tar tid og at ting tar ulik tid innenfor ulike organisasjoner, kan være krevende.

Samarbeidspartnerne har også ulik økonomi og finansieres fra ulike offentlige kilder. De har selvstendig budsjettansvar for sine områder, som ikke nødvendigvis tar hensyn til at de har samme målgruppe. Noen av våre informanter har snakket om at økonomiske forhold også kan være en barriere i samarbeidet, i forbindelse med at en aktør f.eks. har brukt opp sine ressurser eller som et resultat av ulike økonomisk prioriteringer for målgruppen blant samarbeidspartnerne. For å illustrere; skolen vil kunne oppleve at de har prioritert ekstra ressurser til arbeid med utsatt ungdom og frafallsforebygging, mens andre aktører opplever at skolen har alt for få ressurser avsatt til dette. Slik kan økonomi oppleves som begrensende i samarbeidet.

5.3 Ulikt lovverk

Ulike etater og organisasjoner er underlagt ulikt lovverk og har ulike regelverk, tilpasset hver etats arbeidsområde. I Mission Possible har dette helt klart vært en barriere man måtte arbeide med å bygge ned med tanke på samhandling. Det har blitt lagt ned et stort arbeid i å overkomme og harmonisere forståelsen og tolkingen av lover og regler. Særlig har bruken og forståelsen av taushetsplikt vært sentralt. I arbeidet med utsatte barn og unge har dette åpenbart vært en barriere for samhandling. Mange av våre informanter har vært opptatt av at dette har vært et sentralt innsatsområde, og poengtert at meldeplikt er like viktig som taushetsplikt. Dette har også vært et område som for mange har vært litt uklart, og personlige tolkninger av taushetsplikten har påvirket arbeidet. Flere har vært inne på at dette var noe som krevde en del arbeid, særlig i de innledende fasene av arbeidet. Nye aktører må etter hvert som de mobiliseres i arbeidet, overbevises om at meldeplikt er like viktig som taushetsplikt.

En ting som vi har jobbet mye med i Mission Possible det er jo dette her med at når man blir ansatt så skal man skrive under på at man har taushetsplikt, men så mente vi at vi bør i den samme seansen skrive under på at vi har opplysningsplikt – for de to tingene henger jo sammen, og det har vært veldig vanskelig å få på plass. For det er så veldig forskjellige jurisdiksjoner på det da, for når jeg snakket med juristene i Helsedirektoratet så skjønner ikke de behovet for det. For det er jo dekket av loven, men det er jo taushetsplikten også – så jeg skjønner ikke hvorfor man ikke skal det, jeg tenker at som en leder, det å si at ja du har taushetsplikt men du har også opplysningsplikt

Flere av våre informanter har vært inne på at taushetsplikt også kan være en sovepute, en unnskyldning, og at det har vært og er mye ureflektert bruk av taushetsplikt og ulikt lovverket

som begrunnelse for ikke å samhandle godt nok. Flere har ment at dette delvis skyldes manglende kjennskap til hva gjeldende regelverk faktisk sier. To informanter uttrykte det slik:

Egentlig er det en hvilepute at vi har forskjellig lovverk, men lovverket ligger fullstendig til rette for at man skal klare å ivareta for disse barnene, lovverkene er ikke til hinder overhode.

De mange ulike lov- og regelverk som kommer til anvendelse i arbeidet med barn og unge kan åpenbart virke forvirrende, og være vanskelig å forstå og forholde seg til av ulike etater.

Vi har spesialisthelsetjenestelov, skole- og opplæringslov, møtepunktene og hun advokaten som foreleste, hun var dyktig, hun måtte prøve å finne frem fellesnevneren da – hvor er det vi møtes, slik at det er forståelig for alle.

De ulike parallelle lovverk som kommer til anvendelse, illustrerer klart hvordan hele systemet, fra topp til bunn, er sektorisert. Flere av våre informanter var inne på at dette er en del av utfordringen, systemet legger i utgangspunktet ikke opp til samhandling.

5.4 Manglende kjennskap til hverandres rutiner og arbeidsmåter – helt til topps?

Våre informanter har beskrevet hvordan man tradisjonelt satt på hver sin tue, i hver sin verden, og utviklet til dels overlappende men også ulike prosedyrer for hvordan man arbeidet med de utfordringer man møtte

En utfordring her var at man i liten grad kjente hverandres rutiner, at man ikke visste hva som allerede var gjort og hva som måtte gjøres videre. Stafettvekslingen mellom ulike etater og organisasjoner, som på ulike stadier var involvert i arbeidet med det enkelte barn, ble ofte litt uklar; man visste ikke hvem som skulle overta når og hva som skulle gjøres.

Flere har også påpekt at det ikke alltid var klart hvilke utfordringer et barn hadde, at skolen f.eks. ikke alltid kjente til hva som var gjort av andre etater, eller hvilke utfordringer barnet som begynte i skole hadde. Flere eksempler ble gitt blant annet på at et ledd i tiltakskjeden rundt et barn ikke kjente til at det ikke var gjort helsemessige undersøkelser som kunne ha avdekket at barnet hadde nedsatt hørsel.

Dette svarer godt til den utfordringen vi tidligere har sett knyttet til overføring av informasjon mellom grunnskole og videregående, der videregående skole tradisjonelt ikke fikk informasjon om hvilke utfordringer nye elever hadde med seg fra ungdomsskolen. Ideologien om «blanke ark», altså at det beste var at alle fikk begynne mest mulig på nytt, når de begynte i videregående har stått sterkt. Forskning har vist at dette slo uheldig ut, at de som slet i ungdomsskolen vanligvis ville fortsette å slite i videregående, og at det svekket beredskapen i det forebyggende arbeidet når skolen ikke hadde den nødvendige informasjon til å utforme tiltak tidlig ved ny skole (Havn et al., 2007).

En av våre informanter i skoleverket, pekte på at man fortsatt savner informasjon om bakgrunnen til for eksempel flyktninger som skal inn i en normal skolesituasjon, og at dette gjør skolen mindre rustet til å ta imot dem på en forsvarlig måte.

Flere av våre informanter var inne på at fragmenteringen går helt til topps i systemet, at man står overfor en stat som er inndelt på samme måte, og der samordning mellom ulike departementer og direktorater er lite utviklet. Fra statsvitenskapen kjenner vi begrepet «den segmenterte stat», der hvert samfunnsområde eller sektor i samfunnet, er organisert fra topp til bunn i systemet, og der man arbeider sjølstendig med sine egne delmål og sin egen, sektorbestemte kompetanse (Egeberg et al., 1978). Samordning på tvers av sektorer er alltid en utfordring i dette systemet, uansett arbeidsområde (Buland, 1996). Man jobber med de samme menneskene og de samme overordnede mål, men på en fragmentert, lite samordnet måte. Ulike lovverk og rutiner og regler preget arbeidet fra topp til bunn. Det blir dermed ofte opp til dem som jobber på lavest nivå, rett opp mot brukeren, å utvikle god samhandling.

Det kommer usammenhengende styringssignal fra staten ... vi alle får styringssignalene våre gjennom kanaler som politi, Bufetat, psykiatri, det handler om akkurat den samme målgruppen men er ikke koordinert ovenfra. Jeg synes fremdeles det er uhørt og uheldig at vi på laveste utførende nivå egentlig må koordinere alle disse styringssignalene. Som prosjektlederne har fortalt, at når de er i departement og går en trapp opp for å snakke med neste departement – altså de bor bare en trapp fra hverandre - så har de ikke samkjørt sine satsinger.

Utfordringer med manglende samkjøring, som i den segmenterte stat går helt til topps i systemet, må altså etter denne beskrivelsen løses av aktører på laveste nivå, nærmest praksisfeltet. Vi ser her en parallell til Lipskys beskrivelse (Lipsky, 1980) av hvordan sosialarbeider «på gata», altså i direkte kontakt med sine brukere i USA måtte ta avgjørelser som egentlig var av politisk karakter, og skulle vært tatt på et høyere nivå, de ble det Lipsky kalte «bakkebyråkrater».

5.5 Ulikt språk, virkelighetsbilder og målsettinger

Flere av våre informanter har beskrevet hvordan de som jobber inn mot barn og ungdom med ulike institusjonell tilknytning, til tross for at felles målgruppe er barn og unge, kan ha divergerende virkelighets- og målforståelse.

Et eksempel som flere har brukt er at skolen oppleves som å definere sitt mål som entydig å være å jobbe med læring, og at de gjerne ser at andre etater løser «problemer» for eksempel knyttet til psykisk helse, slik at de kan fortsette å uforstyrret jobbe mot sitt «egentlige» mål. Skolens sterkere betoning av grunnleggende ferdigheter gjennom Kunnskapsløftet oppleves å ha forsterket dette. Flere etterlyser et klarere fokus fra skolen på at de også har et ansvar med hensyn til elevers psykiske helse, at god skole er helsebringende, at det å delta i vanlig undervisning og det normale fellesskapet på skolen, for mange vil være minst like virkningsfullt og viktig som «behandling» i snever medisinsk forstand. Noen av våre informanter beskrev det slik:

Jeg mener det er en ansvarsfraskrivelse. Også barn som har behandling i psykisk helsevern har krav på å få en fungerende skolehverdag. Det er nesten ingen barn eller få ungdommer som har så alvorlige psykiatriske sykdommer at man virkelig trenger spesiell kompetanse på å forstå hva dette betyr

Det opplever jeg også litt at kan være et problem at når du har barn med sykdom så vil ofte skolesektoren helst at det skal være en medisinsk årsak til at barnet ikke deltar i undervisning for da kan de få midlene fra et helt annet felt – så da handler det igjen om økonomi. Og så er det dette med å hvordan kan man fortelle – få godt nok frem da at frafallet i skolen koster ikke bare de kronene som man investerer i å sikre at man får til - men det koster jo mye mer, mangedoblet dersom man blir borte resten av livet sitt – fra et yrkesliv

Jeg hadde en rektor på telefon i går, som spurte om det var et sted man kunne ha elever i forvaring for en periode – for nå har vi hatt tilsynet på besøk som kommenterte at tre lærere var sykemeldte pga denne eleven.

Representanter for skolen på sin side deler ikke dette synet, men vektlegger i stedet at de er opptatt av hele mennesket, og ser sin oppgave som langt mer omfattende enn bare faglig læring isolert. Her ser vi kanskje et eksempel på at det som er utfordringen ikke bare er ulike målsettinger, men også ulik kunnskap om samarbeidspartneres eget virkelighetsbilde. Noen har også bemerket at dette er et resultat av tilstedeværelse. Aktører som av ulike grunner i mindre grad har deltatt i møter, blir ofte de som blir *snakket om*, i stedet for snakket med.

Våre informanter peker på at denne ulikheten i målforståelse og virkelighetsoppfatning ikke angår bare skolen. Alle de involverte etater møter til en viss grad dette, gjennom at man definerer sine egne, klart avgrensede ansvarsområder og mål. Det finnes også en tendens til å kritisere andre for manglende oppfølging eller sviktende rutiner, i stedet for å se hvordan man sammen kan styrke det samlede arbeidet. Til en viss grad har det nok også vært snakk om ansvarsfraskrivelse, antyder noen av våre informanter.

I forhold til problemområdet frafall i videregående skole, pekes det tradisjonelt på at det her er snakk om to ulike skoleeiere, og at grunnskolen kan hatt en tendens til å definere frafallet som et problem for videregående skole, der frafallet faktisk skjer. Videregående skole på sin side, kan hevde at grunnlaget for frafall legges i grunnskolen. Mange elever har valgt bort videregående opplæring før de begynner der. Effektiv forebygging må starte tidlig i opplæringsløpet. Dette er en problemstilling vi ser i mye forskning rundt frafall, der nettopp det å etablere gode kommunikasjonslinjer og felles beredskap hos de to skoleeierne, har vært en utfordring det har blitt arbeidet mye med (Buland & Mathiesen, 2014). Kommunikasjonen og samhandlingen mellom ulike skoleslag om frafallsforebygging har etter vår vurdering blitt bedre de senere år og man har i større grad utviklet en felles virkelighetsforståelse. Likevel ser vi at noen av våre informanter fremdeles opplever at det «å skyldte på de andre» er en aktuell problemstilling. En informant beskrev det slik:

Kommunene har jo ansvar for grunnskolen og så er det fylkeskommunene som har videregående skole. Kommunene har sagt at frafallet kommer ikke inn før i videregående. Til og med i en så stor kommune som Ålesund så har det vært vanskelig å få endret fokus der til at dette må en begynne med, det var gjennomgående.

Mission Possible har etter vår mening en viktig rolle å spille også i utviklingen av samhandlingen mellom ulike skoleslag og mellom skolen og andre relevante etater som kan bidra i frafallsforebyggingsarbeidet.

Formålet med nettverksarbeidet er å bidra til å bygge ned barrierer mot samhandling. Noen av våre informanter påpeker likevel at den institusjonelle arbeidsdelingen i feltet er godt etablert, så godt at det fremdeles er en barriere. «Mitt og ditt område» blir ofte viktig, selv om man jobber mot samme langsiktige mål. Ifølge våre informanter har Mission Possible hatt en viktig rolle i å redusere denne barrieren.

Våre informanter har også beskrevet hvordan ulike aktører befinner seg i ulike «verdener» mer enn med hensyn til mål- og ansvarsforståelse. Man snakker ulikt, tenker ulikt, forstår utfordringer ulikt, jobber på ulike måter. Dette slår også ut på den måten at ulike institusjoner har utviklet ulike arbeidsmåter, ulike rutiner. Man gjør ting på forskjellige måter, ofte uten å reflektere over hvorfor man gjør det slik man gjør det. Ulike institusjoner og profesjoner har også utviklet sitt eget språk, med utgangspunkt i ulike fagtradisjoner og ulike utdanningsbakgrunn.

Ekstra kompliserende er det da at samme ord kan ha ulike betydning for ulike aktører. Å utvikle funksjonell kommunikasjon på tvers, kan derfor være krevende. Disse sitatene fra tre ulike informanter illustrerer opplevelsen av dette:

Og så var det annen anerkjennelse når det gjaldt måten jeg jobbet på så så jeg det at på samme tema, samme problemområde så kunne aktørene ha helt forskjellige prosedyrer med helt forskjellig, altså de la ulike definisjoner i de samme ordene som sto i prosedyrene og derfor så ble det ikke riktig da. Det var en erkjennelse som var uventet vil jeg si.

Det var viktig å få på plass terminologi på en slik måte at vi kan snakke sammen, for det er klart at når jus og medisin møtes, så er det ikke nødvendigvis slik at vi har det samme språket og forståelse av hva vi snakker om og hva vi gjør. Så jeg synes at mye av dette var veldig nyttig – å ja er det sånn dere tenker – å ja – er det sånn dere gjør det – å ja det er ikke sånn vi forstår den prosedyren. Dette har jeg synes har vært kjempenyttig.

At man ikke snakker samme språk. Man eier ikke samme språk og man eier ikke samme jus.

Ulike profesjoner har til en viss grad utviklet sine egne fortolkningsfelleskap, de snakker sitt eget fagspråk, forholder seg til ulike lovverk, på måter som ofte forutsetter intern kunnskap om terminologi og forståelse. Mye tas for gitt innen en profesjon som har samme kompetansebakgrunn og arbeider med samme område. Å bryte gjennom dette, kan være en utfordring når ulike etater skal samhandle godt.

Noen informanter var inne på at dette også var et faktum internt i egen etat, at de der også måtte kjøre en samhandlingsprosess først, få ulike profesjoner internt til å tenke mer likt, være mer åpen for hverandres situasjon og forståelse. En informant la vekt på at for eksempel psykologer ikke skal slutte å være psykologer, og gi slipp på sin kompetanse og terminologi. Derimot må man skjønne hvordan andre tenker, og man må respektere at også andre sin kompetanse er viktig. Man må se at de ikke løser alle problemene alene. Sammen er man bedre i stand til å hankses med sammensatte problemer, for å nå samme felles mål.

Noen antyder også at ulike profesjoner har bidratt til å skape skiller og til at noen faktisk kvier seg mot å gå inn i arbeid med det de opplever ikke befinner seg i deres verden, i deres profesjonsområde. En informant beskrev det slik:

Jeg tror kanskje vår profesjon, psykologprofesjon, har bidratt til det med formaninger og foredrag om hva man må gjøre og hva man kan gjøre galt og hvordan man må snakke med barn, som om ikke alle kan snakke med barn. Altså en profesjonalisering av det vanlige som synliggjør at lærere og kunnskapsarbeidere, de er opptatt av å gjøre en god jobb. Å tro at du trenger ekstra kompetanse – altså når du er en god lærer så kan du selvfølgelig forholde deg til et barn som har angst. De har grunnleggende kompetanse.

En fortolkning av dette er at profesjoner også har drevet forsvar av egen kompetanse og arbeidsområde. Gjennom stadig å poengtere sin profesjonelle kunnskap og hvordan dette er en forutsetning, har man bidratt til at andre profesjoner vegrer seg mot å gjøre sin oppgave. Profesjon står mot profesjon, lærere tviholder på sin didaktiske og pedagogiske kompetanse som nødvendig for utøvelse av læreryrket, psykologer og andre profesjoner forsvarer sin kompetanse og sitt domene på samme måte. Man blir redd for å skade, og unnlater derfor å (sam)handle.

Å ha ulike språk, virkelighetsbilder og målsettinger omhandler det som blir betegnet som kognitive distanser innenfor det interorganisatoriske feltet. De kognitive avstandene fremstår fortsatt som tydelige, til tross for at mye arbeid allerede er gjort i Mission Possible.

5.6 Navnet skjemmer ingen?

Noen informanter har vært inne på at navnet Mission Possible for noen kan være en barriere. Aktører som ikke kjenner arbeidet fra før, undrer seg til tider over hva som ligger i dette «merkelige med engelsk navn», at man kan få feilaktige assosiasjoner i møtet med navnet, og man opplever at man bruker mye tid på å forklare navnet for nye aktører og ikke minst i møte med omverdenen.

Det framstår ikke som at dette har vært et stort hinder for arbeidet, men noen har altså reist spørsmålet om dette skaper en «unødvendig» barriere for enkelte. Samtidig er Mission Possible, etter mange års arbeid, godt innarbeidet hos de involverte, navnet har også symbolsk betydning for de involverte.

6. Suksesskriterier for samhandling i Mission Possible

Til tross for alle barrierer og utfordringer knyttet til tverrsektorielt og tverretattlig samhandling, barrierer som nok i varierende grad er til stede også i dag, er våre informanter svært positive til det Mission Possible har oppnådd, og opplever at arbeidet har vært utviklende og positivt for det arbeidet de sammen driver rettet mot ivaretagelse av barn- og unge i regionen. Mange mener at Mission Possible i betydelig grad har endret måten de arbeider på. Flere beskriver også konkrete saker som de har behandlet annerledes og mer tilfredsstillende pga arbeidsformen i Mission Possible. Selv om det er vanskelig å peke på konkrete ungdommer som har fått en annen skjebne takket være arbeidet, mener mange at man oppnår bedre resultater takket være samhandlingsmodellen som er etablert.

Våre informanter beskriver også det de ser som grunnene til dette, forutsetninger som må på plass for å etablere en så krevende organisasjon eller nettverk som det MP er, et nettverk som går på tvers av kommuner og etater og forvaltningsnivå, og der beordring i liten grad kan brukes som styringsverktøy.

6.1 Ildsjeler, system og ressurser

Det er stor enighet blant informantene om at ildsjelene i ledelsen har vært av avgjørende betydning for at man har kommet så langt som man oppfatter å ha gjort. Uten pådrivere med stor arbeidskapasitet og de rette brobygger-egenskaper; tålmodighet, entusiasme, pågangsmot og utholdenhet, tviler mange på at man hadde oppnådd det man har. En informant beskrev de to ildsjelene slik:

Jeg tror det er litt den kombinasjonen av egenskaper de har - hva trenger et sånt prosjekt; vi trenger absolutt en visjonær eller flere visjonærer men vi trenger også noen arbeidsmaur, nei ikke arbeidsmaur men noen som strukturerer, koker det ned, gjør det litt praktikabelt, gjøre det sånn at det kan formidles – du skal spre det glade budskapet – selge det inn – sette ord på disse visjonene slik at det blir forståelig – det er nok ganske viktig det.

Etter vår mening er informantene her inne på en nøkkelforutsetning for at arbeid som dette skal være vellykket. Man må kunne overbevise, uten posisjonsmakt og mulighet for å beordre. Man er nødt til å fortelle fortellingen om Mission Possible på en måte som overbeviser tilstrekkelig mange om det å følge nettverket er den beste veien mot en ønskelig framtid for alle. Man må bygge et aktørnettverk der alle nødvendige ønsker å følge med, uten at makt er et tilgjengelig verktøy (Latour, 1987). I slik nettverksbygging er overbevisning av andre aktører gjennom konstruksjon av scenarier eller narrativer et viktig element (Latour, 1987). Man kan snakke om ledelse ved overbevisning, der det å framstille scenariet bak Mission Possible på en overbevisende måte blir sentralt i arbeidet med å skape engasjement og overbevisning.

Mange av våre informanter er dessuten enige om at Mission Possible fortsatt trenger en koordinatorfunksjon, en motor for fortsatt samhandling, noen som kan bidra til at man fortsetter arbeidet med samskaping og ikke faller tilbake til sektortenkning. Hvis de sentrale

personene blir borte, står mye i fare for å forsvinne eller forvitre, frykter mange av våre informanter.

Etter vår mening er det også klart at dette viktige koordinatarbeidet krever en tilstrekkelig ressurstilgang. I dag sitter to koordinatører med til sammen 40 prosent stilling for å lede nettverksarbeidet. Til tider har det blitt arbeidet langt utover dette, og dette har vært en nødvendig forutsetning for framdrift. I videreføringen mener vi at denne ressursen må økes betydelig, for å sikre en bærekraftig utvikling. Dette med tanke på nettverkets størrelse og det faktum at flere aktører må kobles tett på for enda bedre å kunne møte Mission Possibles mål.

Utfordringen med slike nettverk er at de ikke konstrueres en gang for alle, men må holdes ved like. Hvis det sentrale scenariet i arbeidet, fortellingen om den langsiktige samfunnsøkonomiske og menneskelige gevinsten ved samhandling, får konkurranse fra alternative scenarier, som overbeviser aktører om at de kan nå sine mål på andre måter, står nettverket i fare for å gå i oppløsning. Koordinatorene har en sentral stilling i dette.

Aktør-nettverk som Mission Possible må dessuten forsterkes, slik at de ikke står og faller med de sentrale nettverksbyggernes evne til å overbevise. Man må skape systemer som ildsjelene kan inngå i, man må mobilisere også det Latour (1987) kaller ikke-menneskelige aktører eller aktanter. Disse kan være dokumenter som lov, forskrift, regler og prosedyrer, kommunale budsjetter og vedtak eller faste møteplasser som ikke er avhengig av personer, nedskrevne framgangsmåter og sjekklister som andre pålegges å følge. Mission Possible må altså inn i budsjetter og planer, nedfelles skriftlig i sentrale dokumenter. Videre må det utvikles og vedlikeholdes et nettverk av menneskelige aktører som deler scenariet, som sammen kan overbevise flere nødvendige aktører, inntil nettverket er sterkt nok til å stå uavhengig av ildsjelene.

Mission Possible er etter vår mening ikke kommet helt hit enda. Nettverket er fremdeles avhengig av ildsjeler, ikke bare koordinatorene, men også alle ildsjelene i organisasjonene som deltar. Mye er gjort med tanke på rutiner og forankring, men av det vi kan se har ikke implementeringen av arbeidsformen i Mission Possible kommet langt nok til at arbeidet kan fortsette uten ildsjeler på ulike nivå og i ulike sektorer.

6.2 Faste møteplasser

Våre informanter har framhevet betydningen av faste møteplasser. Det er viktig at disse er faste og permanente og ikke noe som deltakerne opplever at de kan velge bort til fordel for andre presserende aktiviteter. Våre informanter mente at man hadde klart dette, og at dette var viktig for gjennomføringen. En av informantene ga som eksempel et møte der de fleste ikke kunne komme fram p.g.a. uvær. Likevel ble møtet holdt, for de få som kunne komme, og dette bidro til å markere for alle at dette er ikke noe som velges bort:

Som i vinter da det var snøstorm og det var nesten umulig å komme fram og vi skulle ha møte her – Da ble vi enige om at vi ikke skulle avlyse, da tar vi møte her, vi fem som kom oss hit for det blir så fort om man begynner å avlyse, nå er det det, og nå det, da forvitrer det fort og jeg sa til prosjektlederne, vi satt her og lurte på om vi nesten ikke skulle klare å

komme oss hjem igjen – jeg husker det så godt; det var sånn; vi må bare ligge på, ellers så forvitrer det.

Et viktig element ved dette er sjølsagt at man trenger en kontinuitet i arbeidet, prosessen må hele tiden føres videre. Dessuten handler det om å skape en følelse av forpliktelse hos deltakerne. Og jo oftere en møtes, jo bedre kjent man bli, desto sterkere blir denne forpliktelsen:

Det er jo forpliktende i nettverket – det er litt med det der at det merkes om jeg ikke er der, så det er noe der og, vi begynner å kjenne hverandre og da er det ikke like lett å la være å komme heller - jeg kjenner på det at det blir mer forpliktende når man kjenner hverandre og vet hva andre prioriterer for å komme på det og ser hva andre legger i det, da tenker man at da må vi også...

6.3 Møtes og møtes og møtes og møtes, om og om igjen

På spørsmål om suksessfaktorene i arbeidet kom våre informanter stadig inn på betydningen av å møtes. Det er flere sentrale elementer ved dette, man må for det første møtes fysisk for å bli kjent. Gjennom dialog blir man kjent med hverandres tenkemåter og rutiner, og man bygger ned barrierene mot å ta kontakt. Når man har møttes lenge nok, blir nettverket en integrert del av den enkeltes bevissthet og arbeidsmåte at man tar kontakt på tvers når dette er naturlig. Det å møtes og bli kjent bryter ned barrierene for å ta kontakt, man får navn og ansikt på dem man vet jobber med det samme og har liknende erfaringer. Og det må gjentas igjen og igjen, for å inkludere nye ansatte, og for å holde det levende, hindre at det forsvinner i daglig drift og kriseløsning, det er så lett å falle tilbake i gammel praksis og det å bygge nettverk er en aktivitet som man ikke blir ferdig med.

Når man har møttes tilstrekkelig ofte og blitt godt nok kjent, begynner man for det andre å snakke sammen og ikke om hverandre, som flere av våre informanter beskrev det. Man lærer hverandre å kjenne, forstå hvordan verden ser ut på den andre siden av gjerdet, med den andres øyne, man avklarer grenser og bygger gjensidig forståelse. Konseptet og tenkemåten bak Mission Possible kan være utfordrende og aktørene trenger derfor tid sammen på å utvikle den felles forståelsen:

Vi må slutte å snakke om hverandre, men snakke til hverandre. Vi har faktisk fått økt forståelse for andre sitt ansvar og arbeid og – hvor vanskelig og utfordrende det kan være, vi har bygget ned et fiendebilde kanskje...

En av våre informanter fortalte hvordan hun selv også trengte denne tiden på å internalisere konseptet, og få MP under huden:

Jeg har ofte sagt at det tok meg to år å kunne gjenta det jeg skjønte veldig godt da prosjektlederne satt der og fortalte det, men å ja, dette er veldig logisk, men da jeg skulle ta det på teamkoordinatormøte eller poliklinikk møte hjemme, så hørtes det litt rart ut. Det har noe med tid, forståelse og med drypp etter drypp og ikke gi opp.

Å faktisk møte hverandre er en viktig suksessfaktor i Mission Possible-arbeidet. Det kan høres banalt ut, men er en sentral forutsetning for å legge grunnlag for samhandling på tvers av tjenester. Det er heller ikke noe man blir ferdig med, men må stadig videreutvikles særlig med tanke på å integrere nye medarbeidere i nettverket og tankegangen. Det er altså viktig at denne utviklingen av et felles virkelighetsbilde omfatter flere enn bare lederne. I ett av de åpne spørsmålene i vårt spørreskjema, skrev en respondent:

Grasrota/vi som jobber med brukere må nesten få være av betydning, ikke minst bli informert. Det er som vanlig ledere og en eller to som er med på noe andre vet lite eller ingenting om. Dessverre blir dette to skritt frem og to tilbake. Like langt.

Posisjonsmakt og myndighet/beordring er nødvendig, men ikke tilstrekkelig i et slikt arbeid. Når bredere grupper deler virkelighetsbildet, vil innsatsen på området bli langt mer solid.

6.4 Felles kompetanseutvikling

Å møtes skaper kjennskap og forpliktelse og sterkere nettverk. Hvis møter kombineres med kompetanseutvikling/kurs, slik MP gjør gjennom faste påfyll av kompetanse, åpner det opp for større forståelse for hverandres verden, gjør at man i større grad tenker likt, at man vet hvordan andre gjør ting og tenker om ting. På slike samlinger får man altså HØRE det sammen, og MØTE andre, derfor har kompetanseutvikling alltid minst to effekter. Gjennom utvikling av felles kompetanse utvikles felles målforståelse og gjensidighet i arbeidet. Man oppnår en følelse av å være en del av «vi», som arbeider sammen mot felles mål. Informantene beskriver det på denne måten:

Jeg har vært med siden Mission Possible startet – og det flotte med det er at du skal tenke på barnet fra svangerskap og oppover og at alle leddene skal være med; helse, politi og sykehus og alle skal høre det samme. Så da har vi jo hatt en kompetanseheving for alle disse gruppene der og få hørt det samme og det er veldig nyttig da når du kommer hjem igjen – både skole og lege og politi og psykisk helse og helsestasjonen har fått hørt det samme og har på de samme brillene når de møter ungene eller familiene – ja har på en måte drøftet og dratt det inn i hverdagen.

Bare det å treffes, sånn som på Geirangersamlingen når du ser barneleger du ser politiet og du får kontakter og på en måte bryter ned barrierene for å ta kontakt om man trenger det – det er bra i seg selv.

At alle får samme kompetanseløftet – du ser og hører det samme og har tenkt på det samme – dette skal vi få til.

Så har vi blitt inspirert av disse samlingene og av de gode foredragsholderne vi har hatt da – så vi har fått en viss oversikt over aktiviteten da.

I et nettverksarbeid skal man ikke undervurdere å la ansatte bruke tid på å møtes, det er et viktig «smøremiddel» i arbeidet. Når møtene blir ledsaget av kompetanseheving fører dette til at man har et felles utgangspunkt for samtaler over kaffen, men også for diskusjoner rundt

videre samhandling. Forståelse på tvers dannes ved samsnakking og videreutvikles med konkret samarbeid om saker og/eller casedrøftinger. Dette må fortsette å være prioritert i Mission Possible.

6.5 Definere de felles målene

En annen sentral suksessfaktor i arbeidet, er at man klarer å synliggjøre hva den enkelte får ut av det, hva fordelene er for den enkelte ved å arbeide på denne måten. Man må skape en bevissthet om at samhandlingsmodellene skaper en synergi, gjør hver enhet bedre i stand til å nå sine delmål, OG samtidig bidra til det felles overordnede mål.

Hvis ikke alle ser dette, blir arbeidet vanskelig. Poenget må være at dette skal hjelpe alle å nå sine egne mål, at alles mål egentlig bare er aspekter av det samme. Mission Possible er derfor på mange måter et bevisstgjøringsprosjekt. Mange av våre informanter har gitt uttrykk for at man gjennom langvarig arbeid har oppnådd en lik felles erkjennelse hos mange av de involverte.

Det er derfor er det så fantastisk å være i et miljø som Mission Possible hvor alle er ute etter å finne løsninger og hvor man setter seg ned og prøver å sette opp målsettinger og delmål – prøve å bli enige om hvordan. Det å ha uformelle grupper, man melder seg på grupper og deltar i det - er et kjempflott verktøy altså.

Dersom noen opplever at andre i for stor grad får definere målsettingene, hva man jobber sammen om, svekkes dette arbeidet. Å ha en grunnleggende likeverdighet fremstår som en viktig suksessfaktor.

6.6 Utvikle felles rutiner

I tillegg til å utvikle denne felles målforståelsen, forståelsen om at man jobber mot samme mål med ulikt utgangspunkt, er det dessuten viktig å utvikle noe konkret f.eks felles rutiner/sjekklistor som implementeres. Dette er med på å skape mer like arbeidsformer, og forventning og bevissthet om at det blir fulgt hos alle – felles prosedyrer gjør vesentlig forskjell for arbeidet. Samarbeidet blir dermed forutsigbart, man vet hva den enkelte involverte etat gjør, når og hvordan. I tillegg har det en disiplinerende effekt fordi den enkelte vet at de andre vet hva som er de enkeltes ansvarsområder. Da blir det vanskeligere å drive den ansvarsfraskrivelsen som mange har snakket om som preget arbeidet tidligere.

Slike håndfaste, nedskrevne rutiner utviklet i fellesskap bidrar som vi tidligere var inne på til å holde aktørnettverket sammen, og skape forutsigbarhet. Det kan også være viktig som et eksempel på konkrete håndfaste resultater som er oppnådd.

I et gruppeintervju ble dette utdypet slik:

Vi har utarbeidet en sånn sjekklister for hvordan du skal håndtere en sak ved mistanke om overgrep.

ja, skoler og barnehager, alle er usikre på hva nå og hva skal jeg gjøre, hvordan skal jeg gå fram så kan du da hente fram disse verktøyene ...

du er nødt til å ha oppskrifter på hvordan vi skal gjøre dette – vi har jo ikke sjans uten, vi er nødt til å ha noe – ok – nå er det slik, da gjør vi det slik, da tar vi kontakt der. Så jeg tenker at vi må ha begge.

Dermed står Mission Possible på to bein; bevisstgjøring og håndfaste, konkrete rutiner. En annen informant beskrev hvor sentralt dette er i arbeidet:

Det er en del prosedyrer som har kommet på plass og ikke minst så føler jeg at vi nå samhandler mer på et nivå som vi ikke gjorde før. Innad i egen avdeling har vi fått på plass masse nye prosedyrer og et stort engasjement både i alle seksjonene og også prosedyrer på tvers slik at folk har begynt å tenke litt bredere. Vi samhandler innad i klinikken mye bedre også både med barnerehabilitering og psykisk helsevern. Så jeg har veldig stor tro på dette

Holdninger er en skjør og utsatt konstruksjon, holdningsendring er vanskelig. Handlinger og formelt nedfelte rutiner og fremgangsmåter er langt mer solide, og handling skaper holdninger like mye som holdninger former handlinger. Dette blir dermed sentrale noder i aktørnettverket Mission Possible.

Å finne den balansen mellom visjon og noe konkret som folk kan ta inn i hverdagen sin, som gjør at den vanlige behandleren – for det har noe med at vi har forskjellige roller, jeg som leder kan ha en litt annen tilnærming enn saksbehandlere som trenger noe matnyttig i hverdagen og det er å balansere alle disse behov, tjeneste, stabilitet, implementering som alltid er vanskelig.

6.7 Omforent forståelse av regelverk

Som vi har vært inne på tidligere har ulik fortolkning av lov og regelverk, kanskje særlig knyttet til taushetsplikt, vært en sentral barriere i det konkrete samarbeidet. Å skape en omforent forståelse, en enighet om tolkning av taushetsplikt har vært viktig, mye tid har vært brukt på dette.

Våre informanter er i stor grad enige om at det nå er etablert en større bevissthet hos flere om at man har meldeplikt/opplysningsplikt og at dette nå fokuseres like sterkt som taushetsplikt. Taushetsplikt har også, som vi har vært inne på, vært en sovepute, en unnskyldning, og det har vært mye ureflektert bruk av taushetsplikt.

Våre informanter antyder at langt flere nå har fokus på at alle har plikt til å melde, ta kontakt med andre ved bekymring. Tidligere har enkelte etater vært rigide på at slikt skal følge tjenestevei. Flere kom med eksempler på at dette har ført til at saker har blitt lagt bort, stoppet på vei opp gjennom systemet. Etter vår vurdering er slike tendenser langt mindre utbredt i dag, takket være det felles arbeid som er lagt ned i slike diskusjoner i MP.

Vi tror at man må fortsette slike diskusjoner. En omforent forståelse og bruk av fenomenet taushetsplikt, vil neppe være på plass en gang for alle. Tvert imot vil dette sannsynligvis fordra løpende diskusjoner over tid, selv om man etter hvert utformer mer felles rutiner også for dette.

6.8 Arbeid i nettverk uten bruk av posisjons- og profesjonsmakt

En forutsetning flere aktører har vært inne på, er at man møtes i en likestilt samhandlingsarena, der ingen får bruke posisjonsmakten overfor andre, at alle ser det felles målet og utvikler samme språk, uten at noen i kraft av sin posisjon har avgjørende myndighet til å bestemme hvordan resultatet blir. At dette faktisk er snakk om reelt samskapt læring og utvikling, gjør at alle har eierskap til arbeidet, på lik linje. Ingen er beordret med eller må underordne seg andre. Beordring av uavhengige etater er i utgangspunktet umulig, og er ikke et handlingsalternativ. Hvis noen får følelsen av at noen i den «indre kjernen» er likere enn andre, rakner det felles eierforholdet og dermed står aktørnettverket i fare for å oppløse seg. Flere uttrykte ting i likhet med denne informanten, som sa det slik at «*det å møtes på en arena der ingen bruker posisjonsmakten sin, det er kjempeviktig*». En annen informant beskrev dette som en av nøklene til vellykket arbeid: «*En nøkkelfunksjon er å ha en koordinator som ikke bruker posisjonsmakt men drar i trådene*».

En informant beskrev arbeidet slik:

Det er på en måte sånn at jeg kan ikke beordre Haram kommune til å gjøre noe for jeg har ikke posisjonsmakt ovenfor dem og jeg kan heller ikke trampe i gulvet og si fordi jeg er psykolog og da klarer jeg. Det er spesielt det interne samarbeidet både i kommunen og helseforetak at du kan ikke si til PPT at de bestemmer over helsesøster – det er den profesjonsmakten som heller ikke er brukbar.

Denne informanten er inne på at det ikke bare er posisjonsmakt som er nytteløst og lite formålstjenlig i dette arbeidet. Aktører kan heller ikke bruke **profesjonsmakt**. Enkeltprofesjoner kan ikke bruke sin kompetanse til å skaffe seg definisjonsmakt over andre. Hvis dette skjer, trues den faktiske samskaping av arbeidet. Over- og underordning er et dårlig utgangspunkt for reell samskaping.

Sosiologien Stein Bråten har brukt begrepet modellmakt for å beskrive noen sider av forholdet mellom grupper med ulike virkelighetsforståelser og modeller.

Modellmakt vil si innflytelse på andre i kraft av en gjennomslagskraftig virkelighetsmodell som de andre tilskriver som kilde for endegyldige svar på spørsmål om et bestemt saksområdet, og som utelukker spørsmålshorisonten for alternative perspektiver og virkelighetsdefinisjoner (Bråten, 1998).

En gruppe har altså modellmakt over en annen dersom deres modeller og definisjoner av virkeligheten anses som mer legitime av den andre gruppen enn deres egne modeller og definisjoner. At slik modellmakt ikke har fått avgjørende rolle i Mission Possible, er etter vår mening en av de avgjørende suksessfaktorene. Ingen profesjon har fått lov til å definere at «dette her er bare vi som kan», og derfor må våre modeller og forståelser få forrang. På den måten har man oppnådd at man har snakket til hverandre og med hverandre som likestilte partnere, og ikke om hverandre.

En informant beskrev det slik:

Jeg tenker jo det, uten at man sitter med posisjoner – for da er det ingen som sitter og sjefer over den andre – alle ser problemet og alle ønsker å bidra med sitt. Og så tror jeg at vi har bygget opp denne langsommelige tiltroen til hverandre og at vi har begynt å snakke samme språk. Og at vi har samme eierskapet til det og det å ha to koordinatorene som er veldig uformelle i sin form – sånne varme og runde personligheter som også gjør at de kan trekke litt i trådene, det er helt nødvendig å sånne nøkkelpersoner altså. For det å ha noen som kan være koordinatorene og lede prosessene er viktig.

Ledelse handler om å få andre til å arbeide etter bestemte retningslinjer, enten ved bruk av makt og beordring eller ved å overbevise aktørene om verdien av å ta i bruk nye arbeidsformer og rutiner (Irgens, 2016). Å ha koordinatorene som klarer å lede via overbevisning er en sentral suksessfaktor, og deres form for ledelse ser ut til å ha blitt en slags modell for aktørene i nettverket når de selv skal tilbake til egne enheter og overbevise ansatte og ledere om betydningen av å investere i og arbeide etter tankegangen i Mission Possible. Dette gjør det også sårbart når det er mange og ulike aktører involvert, og der noen opplever hovedmålet i nettverksarbeidet som noe fjernere fra sin kjernevirksomhet enn det andre gjør. Mission Possibles målsetting kan oppleves å ligge tettere til barnevernet enn politiet eller skolen (som har mange flere/bredere oppgaver). Kontinuerlige mobilisering på mange ledd, ledere på ulike nivå som er bevisst denne utfordringen, er nødvendig for videreføringen av arbeidet.

6.9 Inn i ordinær drift

Mange av informantene har pekt på at Mission Possible ikke lenger er et prosjekt og at det er viktig for videreføringen. Prosjekter er farlige i den forstand at de har start og et sluttspunkt, og på mange måter oppfattes som en unntakstilstand. «*En må nesten gjøre en innsats for ikke å lykkes med et prosjekt*», sa en informant i et annet forskningsprosjekt (Havn et al., 2007). I et prosjekt får man gjerne ekstra ressurser, avsatt tid, dedikerte prosjektmedarbeidere, oppmerksomhet og positiv respons. Å oppnå resultater gitt at dette er organisert litt utenfor daglig drift, er mye enklere enn å videreføre disse resultatene når prosjektet som sådan er avsluttet. Resultater av prosjektet har en tendens til å drukne i ordinær drift.

At Mission Possible nå er en arbeidsform som i økende grad implementeres i kommunene, og altså ikke lenger er noe prosjekt som slutter og "går over", er for mange en forutsetning for videre arbeid. Når Mission Possible har blitt usynlig, men likevel en del av alle etaters og organisasjoners ordinære arbeidsformer og rutiner, har det for alvor blitt et solid redskap for varig samhandling. Innføringen av konkrete verktøy som f.eks felles rutiner er sentralt for at Mission Possible skal bli en del av ordinær drift.

6.10 Kortreiste resultater

For å holde et slikt aktørnettverk sammen, er det en fordel hvis man kan la ulike aktører se at det gir resultater, på kort sikt. Mye man ønsker å oppnå i Mission Possible, er langsiktig og vanskelig å synliggjøre målbare effekter av på kort sikt. Kroner og øre spart, slik politikere gjerne forventer å se dokumentert, er utfordrende å vise konkret. Derfor er det desto

viktigere å vise de involvere at man får til noe, at man kommuniserer bedre, at man samlet møter det enkelte barn bedre. Dette gir mange av våre informanter uttrykk for at Mission Possible har klart. Man føler seg nå tryggere enn før på hva de som tar over stafettpinnene i arbeidet med den enkelte sak gjør, og at de vet hva som allerede er gjort og kan bygge videre på det. Noen av våre informanter er klare på at man ser slike effekter, og det at noen av deltakerne i lang tid har opplevd at Mission Possible fungerer og dette bidrar til å overbevise også nye deltaker:

Jeg tenker at det er en fordel at det har utsprunget fra en kommune hvor man gradvis har fått mye til å fungere, og det smitter – den smitteeffekten at man ser at det fungerer når man får på plass strukturer det er sikkert en nøkkel for at andre skulle få lyst til å delta i dette.

Det holder ikke i lengden med store visjoner og forhåpninger om langsiktige mål, dette må balanseres mot det håndfaste og konkrete i hverdagen:

Det gjelder å finne den balansen mellom visjon og noe konkret som folk kan ta inn i hverdagen sin, som gjør at den vanlige behandleren – for det har noe med at vi har forskjellige roller, jeg som leder kan ha en litt annen tilnærming enn behandlere på BUP som trenger noe matnyttig i hverdagen og da balansere alle disse behov, tjeneste, stabilitet, implementering som alltid er vanskelig.

Mange av våre informanter gir uttrykk for at de ser kortreiste resultater, blant annet i form av bedre rutiner, som også er formelt vedtatt og innført. Likevel ser vi nok at enkelte involverte etterlyser mer konkrete, håndfaste resultater. Særlig i forhold til å beholde politiske opplutning, er nok dette et tema.

En informant uttrykte det slik:

I vår kommune var en sånn boost i starten i forhold til engasjement og så dalte det i en periode, men så ble det hanket inn igjen, vi måtte ta stilling til om vi virkelig ville det, og da ble det et økonomisk aspekt i det. Nå kan vi på en måte skilte med at vi deltar økonomisk, vi er nødt til å bidra – dette har vi sagt at vi vil satse på i kommunen vår og det handler om lederforankring men det handler og på en måte om å forankre at dette er noe vi bruker midler på fordi vi ser hensikt og behov for det. Så jeg tror at dette er viktig fremover – at vi har noe håndfast, for nå har vi fått rutine for den heilskapelige ivaretaking.

Generelt er politisk nivå de aktørene som lettest kan komme til å bryte ut av et slikt nettverk. Dersom det sprer seg en oppfatning om at dette ikke betaler seg, at man kan løse sine utfordringer like godt uten Mission Possible eller på andre måter, kan den politiske forankringen og økonomiske prioriteringen lett stå i fare. De som ser betydningen av Mission Possible i sitt daglige arbeid, gjennom bedre samhandling og resultater, er overbevist. Politikerne i kommunene kan ha mindre kunnskap om arbeidsfeltet barn og unge og effekten av arbeidsformen utviklet i Mission Possible. Derfor kan det være mer utfordrende å inkludere og beholde det politiske nivå i aktørnettverket. En videre utfordring er at politikere velges for fire år av gangen, og forankringsprosessen må pågå kontinuerlig.

Mission Possible er i stor grad et nettverk for og med faglige ledere i offentlig sektor. Disse er «innvidde» og dypt engasjerte. Tanken har vært at disse skal være ambassadører inn i egne enheter og forankre samarbeidsformen Mission Possible både oppover og nedover i sine organisasjoner. Samtidig har man arrangert felles fagdager for alle som ønsker å delta. Dette oppleves som veldig nyttig og givende, men det faktum at man her har mange høyt utdannede kunnskapsarbeidere som skal sette Mission Possible ut i livet fordrer at disse også blir «innvidde». Det er tydelig at ansatte ser at Mission Possible er viktig og bra, men de ønsker også selv å kunne svare på hvorfor det er det. Også saksbehandleren i barnevernet trenger å vite hvorfor det er viktig at hun skal gjøre arbeidet akkurat på denne måten. Hvis ikke vil det være vanskelig å fult ut engasjere seg i den nye arbeidsmåten selv om lederen bruker styringsretten sin. For den videre utviklingen av Mission Possible, vil det være viktig å ta inn over seg dette forholdet, fordi det vil bidra til å styrke den videre implementerings- og forankringsprosessen. Den overbeviste medarbeideren yter gjerne mer enn medarbeidere som kun er beordret. Det vil derfor være en fordel i den videre implementeringen å prioritere tid til å inkludere medarbeiderne i prosessene som har ført fram til de konkrete rutinene som nå foreligger. Mange beslutninger er tatt, og medarbeiderne har behov for å få innsikt i hvordan og hvorfor beslutningene ble som de ble, for fullt ut å kunne internalisere den nye arbeidsformen. En slik inkludering reduserer risikoen for at medarbeiderne faller tilbake til tidligere arbeidsformer.

7. Veien videre

7.1 Hva kan gå galt – risikofaktorer?

Selv om arbeidet i Mission Possible etter våre informanternes vurdering har styrket arbeidet med risikoutsatte barn og unge i regionene, er det klart at arbeidet ikke er fullført. Arbeid som dette blir aldri fullført, men må hele tiden aktivt videreføres og videreutvikles. Alle de barrierer som våre informanter har påpekt var til stede mot samhandling, er fortsatt til stede, selv om de er klart redusert som en følge av arbeidet.

Fortsatt ser vi at Mission Possible er personavhengig. Dyktige koordinatorene, støttet av et aktivt, engasjert nettverk har vært en av nøkkelfaktorene bak den suksess Mission Possible har oppnådd. Slik aktiv ledelse vil også være nødvendig framover. At Mission Possible er på vei fra å være et prosjekt, til å gå inn i ordinær drift i kommunene i regionen, er en fordel. Etter vår mening vil det imidlertid ennå være behov for en overordnet leder/pådriver, som kan arbeide med videre implementering, altså å få dette i økende grad inn i den ordinære drift i flere kommuner, men også i fortsettelsen kan være inspirator og «vaktbikkje». Arbeidet skal være både sektor- og kommuneoverskridende, og vil også framover kreve en regional ledelse over enkeltkommuner og enkeltetater. Slikt arbeid står alltid i fare for å komme i skyggen av den daglige drift, drukne i andre aktiviteter. Aktive pådrivere er derfor nødvendig, likeså at det blir satt av ressurser til å finansiere større stillingsprosent til koordinatorene.

Det faktum at slike prosesser tar tid, og at en suksessfaktor i arbeidet er at det får lov til å ta den tid det trenger, er også et risikomoment i det videre arbeidet. En slik organisering/arbeidsmåte koster penger/ressurser for alle. Hvis noen aktører opplever at Mission Possible koster mer enn det smaker, står nettverket i fare for å oppløses.

Kanskje særlig politisk nivå i kommunene må hele tiden overbevises om at dette er viktig og verdt pengene. Politikerne tenker fire år fram, og vil ha bevis for at dette lønner seg i forhold til andre viktige ting i en stram kommuneøkonomi. Dokumentasjon på effekter vil etterlyses. Som sagt er det ofte vanskelig å vise konkret hva forebygging av denne typen faktisk sparer av utgifter, og hva arbeidsformen gir av faktiske besparelser. Dette handler altså om en kontinuerlig overbevisnings-prosess, der «fortellingen» om Mission Possible om og om igjen må fortelles, for på den måten å sannsynliggjøre de positive effektene sterkere og sterkere. Det kan spørres om alle kommuner som har vedtatt å innføre arbeidsformen og bli en del av Mission Possible, har forankret det godt nok ennå. Har alle internalisert modellen, ser alle helt hensikten for seg, ennå? Mission Possible vil også i framtida kreve aktive ambassadører, som kan bidra til denne internaliseringen, som i sin tur vil styrke implementeringen i praktisk virksomhet. Nye aktører må overbevises, og overbevisningen må forsterkes og gjenskapes. Og disse aktørene finnes på ulike nivåer. Forankring gjennom overbevisning må skje på alle ledd, fra politisk nivå i kommunene til den som arbeider nærmest brukerne. Styring kan som sagt aldri fullt ut erstatte ledelse.

Man må også jobbe videre med utviklingen av de praktiske redskapene som legger til rette for friksjonsfri samhandling på tvers av ulike skillelinjer eller mellomrom. Praktiske, felles redskaper som letter arbeidet, skaper også endrede holdninger. Ved å se at man får noe ut av det, enkelt og til lave kostnader, skaper og styrker den nødvendige bevissthet. Det at man

mistet den nettbaserte samhandlingsplattformen man i utgangspunktet hadde, framheves av flere informanter som en ulempe. Vi tror det er nødvendig å etablere en slik løsning på nytt. Og at det vil knytte nødvendige aktører enda bedre sammen.

Et annet spørsmål er hvor stort Mission Possible kan bli? Flere av våre informanter har vært inne på at det kanskje er en forutsetning at det faktisk forblir regionalt. Arbeidet krever mye og tett kontakt og oppfølging fra mange, personlig kjennskap er en suksessfaktor, og å bite over for stort område/for mange aktører, kan kanskje slå uheldig ut? Et fylkeskommunalt Mission Possible, er kanskje ikke mulig eller ønskelig. I stedet kan man tenke regioner, og flere lokalt tilpassede samhandlingsmodeller etter forbildet fra Mission Possible.

Noen av våre informanter har snakker om at skolen er vanskelig å få inn for fullt, skolen vil konsentrere seg om sin sentrale virksomhet, læring, og bare trekke andre etater og profesjoner inn for å løse problemer. Skolen er ifølge enkelte snevert opptatt av «læring», dette skaper et feil fokus på hva god skole er, og blir en hemmer for likestilt samarbeid. Representanter for skolen på sin side mener at andre etater/profesjoner har et alt for snevert syn på hva skolen legger i god skole, hva skolen er opptatt av, og mener at de absolutt ikke opererer innenfor et snevert scenario der læring er det eneste målet. Grunnskolen er også i varierende grad involverte i arbeidet i de ulike kommunene. Vi mener derfor å se at det er nødvendig å arbeide særlig aktivt opp mot skolesektoren, for å utvikle den felles virkelighetsforståelse som skal til.

7.2 Hvem mangler?

Våre informanter har pekt på at nettverket Mission Possible ennå mangler en del aktører før man kan si at ambisjonene om å dekke hele aldersspennet 0-18 er nådd. De kanskje viktigste aktørene som har blitt etterlyst er fastlegene. I alt helserettet arbeid har fastlegene en nøkkelfunksjon, og at de ikke er involvert som samhandlingsaktører er selvsagt en svakhet. Her står man overfor en ekstra barriere, siden flertallet av fastlegene er private aktører. Å overbevise disse om at Mission Possible-modellene gir fordeler for alle parter, er derfor minst like viktig her som når det gjelder andre involverte.

En annen manglende aktør som har blitt etterlyst av våre aktører, er NAV. Trygd og økonomiske ytelser kan være en viktig del av innsatsen rettet mot utsatte barn og unge, og deres familier. NAVs arbeid mot ungdom har dessuten blitt utvidet og ytterligere fokusert i de siste årene, og det å knytte dem tetter på et nettverk som jobber gjennom hele livsløpet, vil etter vår mening kunne bidra til å styrke det helhetlige arbeidet. NAVs ungdomsrettede tiltak vil kunne styrkes hvis de kobles enda tettere på det arbeidet som drives rettet mot lavere aldersklasser, og den lange stafetten fra 0-18 vil forlenges på en måte som åpner opp for flere muligheter. NAV kan også være en kilde til å avdekke hvor de utsatte barna er. Når voksne søker hjelp hos NAV, kan man tidlig få avklart om det er barn involvert. Slik kan man kanskje klare å hjelpe barn før det har gått så langt at det blir en sak for barnevernet.

Videregående skole deltar i dag i liten grad i nettverket. Dette må være et definert satsingsområde i videreføringen. Utsatte barn og unge slutter ikke å være utsatt ved overgangen til videregående opplæring. En bedre utviklet samhandling her vil både styrke arbeidet rettet mot ungdom, og styrke skolens arbeid med å utvikle bedre læring for alle, og

høyere gjennomstrømming i opplæringen. Enkelte av våre informanter har også vært inne på at PPT er svakt knyttet til nettverket.

Mission Possible har nok ennå, for mange, en relativt klar «barnevernsprofil», kanskje som en følge av modellens opphav i en satsing nettopp på utvikling av denne etaten. Dette preger også mye fokus, og slik må det være i en satsing for å bedre situasjonene for utsatte barn og unge. En må hele tiden balansere dette mot nødvendigheten av å mobilisere og innrullere nye aktører som arbeider med ulike sider av problemstillingen. Det er ikke bare heldig hvis barnevernet av andre aktører oppleves å få for stor definisjonsmakt i arbeidet. Heller ikke kan dette bli en entydig «helse-satsing». Å innrullere videregående skole i nettverket, primært som støtte til de etater som arbeider med utsatte barn og unge, vil neppe gi samme effekt som å overbevise videregående opplæring om den gjensidige fordelene; at skolens og samfunnets mål er det samme, og at skole bidrar til å gi bedre helse og inkludering, samtidig som arbeidet med f.eks. barn og unges helse gir bedre skole, læring og gjennomføring. Å gi Mission Possible et reelt likestilt, flerfaglig og sektorovergripende ansikt, krever at man hele tiden er bevisst på å minimere opplevelsen av at «alle dyr er like, men noen dyr er likere enn andre», som Orwell formulerte det i *Animal Farm*. Reell samskaping fordrer som våre informanter flere ganger har påpekt, fravær av både posisjons- og profesjonsmakt.

7.3 Å styre eller lede?

Nettverket ser ut til å ha hatt to klare nivåer, det vi kan kalle en indre og en ytre krets. Dette ser vi blant annet på i hvor stor grad ulike deltakere har kunne besvare spørsmålene i vår breddeundersøkelse. Respondenter som ikke er kontaktpersoner for Mission Possible har i mye sterkere grad enn kontaktpersonene svart «vet ikke» på spørsmål som ba dem om å vurdere ulike sider ved arbeidet.

Dette kan fortolkes som at man altså har en indre krets som i stor grad har vært involvert i arbeidet og som har internalisert metodene og målene, tankegangen eller programteorien i Mission Possible. Disse forstår og deler det vi kan kalle nettverkets resonnementkjede, logikken i arbeidet og hvilke virkemidler som er nødvendig for å oppnå målene. Den «ytre krets» av medarbeidere bærer kanskje mer preg av å delta fordi de har fått beskjed om det, og uten fullt ut å ha internalisert denne indre logikken eller tenkemåten.

En resonnementkjede, slik begrepet brukes i evalueringslitteraturen (Torvatn, 1999) er en kombinert fremstilling av sammenhengen mellom mål, aktiviteter, forutsetninger og rammebetingelser i et prosjekt. Ulike aktører i et prosjekt vil kunne ha ulike resonnementkjeder, og resonnementkjedene vil kunne endre seg over tid etter som aktørene lærer mer og prosjektet utvikler seg. Det vil også kunne identifiseres ulike resonnementkjeder knyttet til ett prosjekt, siden ulike involverte aktører vil kunne ha ulike forståelser av prosjektets «programlogikk». Andre har betegnet dette som et prosjekts programteori, som i varierende grad kan være kjent og internalisert hos deltakerne. Dette blir også betegnet som lokale teorier, altså «*kollektive forestillinger hos mennesker som arbeider på samme arbeidsplass*» (Sørensen & Sætnan, 1984, s. 7), eller «*referanserammer som gir hendelser og tilstander en meningsfull fortolkning hos de som har teorien*» (Finne, 1995, s. 210). Denne felles referanserammen setter betingelser for hvordan nye elementer blir forstått og operasjonalisert. De involverte i et prosjekt tolker sin egen oppgave på grunnlag av en felles forståelse som legges til grunn for hvordan de enkelte velger å gjennomføre sine

arbeidsoppgaver. «Slik gjør vi det her», kan være et uttrykk for dette. I hvor stor grad involverte aktører deler prosjektets ledende programteori, vil altså påvirke måte de fyller sine roller på. Her kan det i Mission Possible kanskje se ut som om man har operert med ulike grader av internalisering av dette virkelighetsbildet som er styrende for nettverksarbeidet.

I dette ligger det etter vår mening et dilemma. Som vi har vist, påpeker mange av våre informanter, som stort sett tilhører det vi kan kalle Mission Possibles indre krets, at fravær av bruk av posisjonsmakt er en av betingelsene for å få slik arbeid på tvers av etater og organisasjoner til å fungere. Vi har betegnet det som ledelse ved overbevisning, der de ulike etater utvikler en felles forståelse av mål og virkemidler, og av samarbeidets og samhandlingens sentral rolle i dette. Når man kommer nærmere praksisfeltet, til de som faktisk skal utføre mye av denne samhandlingen, «på gulvet» og i de enkelte, konkrete saker, kan det reises tvil ved hvorvidt denne felles forståelse er på plass i samme grad. Dermed blir man der mye mer avhengig av bruk av posisjonsmakt og beordring. Deltakeren får beskjed om at «vi gjør det slik», uten nødvendigvis å ha fått det samme internaliserte forhold til prosjektets logikk/resonnementkjede. Posisjonsmakt, styringsrett og beordring er selvsagt legale og til tider nødvendige virkemidler, men vi vet fra kunnskapsorganisasjoner som dette handler om, at dette er langt mindre effektivt enn ledelse gjennom utvikling av felles forståelse av mål og virkemidler. Profesjonelle aktører yter mer og er mer motivert for arbeidet, når de selv skjønner hvorfor de handler som de gjør, og deler målsettingene med de andre. Lederen og de utførende aktører må være på samme lag og ute på samme oppdrag, man må lede mer enn man styrer. For å sitere Irgens:

Å lede er en delikat oppgave, som i motsetning til styring, er dialogisk og rasjonell med parter som gjensidig påvirker hverandre gjennom stadige forhandlinger om mening. Dette krever styrke, ikke forstått som styrke til ensidig styring, men styrke til å lede utforskede og lærende i samarbeid med medarbeider (Irgens, 2016, s. 321).

Det er etter vår mening grunn til å spørre om dette grunnleggende ledelsesarbeidet i tilstrekkelig grad har nådd ut over nettverkets indre krets. Hvis dette ikke har skjedd i tilstrekkelige grad, og for få medarbeidere har vært med på samskaping av Mission Possible, kan videre implementering vise seg å bli mer krevende enn ellers. Man kan selvsagt beordre og styre, men det er langt fra så effektivt som å lede gjennom overbevisning og utvikling av samskapte virkelighetsbilder. Styring og beordring er selvsagt nødvendig, men må hele tiden balanseres med overbevisning og nettverksbygging.

Det må også anerkjennes at vi her snakker om ulike prosesser som krever ulike virkemidler. Å utvikle rutiner på tvers av kommuner, helseforetak, barnevern, skole, barnehage, politi m.fl. er en prosess som må gå på ledelsesnivå. Her kan ikke profesjons- og posisjonsmakt brukes. Når rutinene er utviklet, kommer det en implementeringsprosess i hver enhet. I implementeringsprosessen må det etableres at «dette er den nye måten å arbeide på» og deretter må medarbeiderne ledes i prosessen med å ta den i bruk og de må få tilstrekkelig med informasjon slik at de forstår hvorfor man landet på akkurat den ansvarsfordelingen. Det handler altså om å balansere bruk av formell makt/posisjonsmakt, og overbevisning.

8. Konklusjon

8.1 Hva har man oppnådd?

Det overordnede bildet av Mission Possible ut fra spørreundersøkelsen er at arbeidet oppleves som svært nyttig, det har styrket evnen og viljen til tverrfaglig samhandling i betydelig grad, og når det gjelder implementering er det organisatoriske forhold som er mest utfordrende, mens personlige preferanser i mindre grad skaper utfordringer. Dette bekreftes også gjennom de kvalitative intervjuene.

Det er vanskelig for, ikke å si umulig, å tallfeste eventuelle samfunnsmessige effekter av Mission Possible. Man kan ikke forvente å se aggregerte resultater i samfunnet, i form av f.eks redusert frafall, på så kort sikt. Dessuten handler dette om kontrafaktisk historie, effekt må hele tiden forstås med bakgrunn av andre, mulige handlinger og utfall, gitt andre forutsetninger. Hvor mange barn og unge Mission Possible har bidratt til å gi et bedre liv, kan ikke anslås sikkert, siden det hele tiden er tenkte alternativer det må sees opp mot. Eventuelle reduserte utgifter hos de involverte aktører, som et resultat av samhandlingsmodellen, er også krevende å måle. Studien har aldri hatt ambisjoner om å identifisere slike kvantifiserbare resultater.

Med utgangspunkt i våre informanternes vurderinger, *aggregerte subjektive holdnings-, atferds- og erfaringsdata* fra de aktører vi har intervjuet eller som har svart på vårt spørreskjema, må vi konkludere med at Mission Possible i betydelig grad har ført til endrede rutiner og arbeidsformer hos de involverte etater og organisasjoner. Mission Possible har bidratt til at en bedre klarer å hjelpe utsatte barn og unge slik at de i mindre grad blir marginaliserte voksne. Faktiske tall kan vi ikke anslå, men det at vi har hentet informasjon fra svært erfarne medarbeidere som har god kjennskap både til hvordan arbeidet fungerte før og hvordan det fungerer i dag, taler for at dette er den mest plausible slutningen å trekke.

Våre informanter gir uttrykk for at man har fått langt bedre kjennskap og innsikt i de samarbeidende parters virkelighet, noe som har ført til langt bedre forutsetninger for forbedret samhandling. Arbeidet har blitt mer forutsigbart på tvers av etater, arbeidsoppgaver med overlapp mellom ansvarsområder har blitt klarere definert og barrierer for å ta kontakt med andre etater har blitt langt lavere. Den felles kompetanseutviklingen som har foregått, har hevet bevisstheten om felles mål og utfordringer hos de involverte aktører. Dessuten har Mission Possible bidratt til å utvikle et sett av konkrete, skriftliggjorte rutiner og sjekklister for samarbeidet, noe som også forankrer arbeidet klart til praktisk virksomhet.

Våre informanter mener i hovedsak at Mission Possible har bidratt til å øke regionens samlede kompetanse og beredskap på de berørte områdene, og dermed hevet kvaliteten på det arbeidet som utføres. Flere har også pekt på konkrete eksempler på at bedre samhandling har gitt bedre resultater i konkrete saker enn man kunne tenke seg tidligere.

8.2 Skole og opplæring

Ett av målene med vårt forskningsprosjekt, var å belyse skole- og opplæringssektorens rolle i Mission Possible. Et av målene med nettverksarbeidet er å skape en gjennomgående samhandling rundt risikoutsatte barn og unge, i alderen 0-18. Det vil si at skolen har en potensielt betydelig rolle i nettverket. Vi har også påpekt at en slik styrket samhandling mellom etater og profesjoner, sannsynligvis vil ha en klart frafallsforebyggende effekt i videregående skole. Vårt inntrykk er at skolen, og da særlig grunnskolen, til en viss grad er inkludert i nettverket. Samtidig kan det se ut som om graden av inkludering varierer mellom kommunene i regionen. Videregående skole er i liten grad koblet på.

Etter vår mening, er dette kanskje det området der man ser behovet for styrking best. Våre informanter har i liten grad hatt konkrete innspill til hvordan skole- og oppvekstsektoren sterkere kan knyttes opp mot nettverket. Slik vi ser det handler det imidlertid primært om de samme utfordringene man har stått overfor når det gjelder andre etater som i større grad er koblet på. Utfordringene blir kanskje enda tydeligere og mer uttalt i forhold til skole.

Mission Possible kan så langt sies å ha hatt et relativt klart «helseperspektiv». Selv om nettverket i dag rommer mange ulike profesjoner og etater som arbeider på ulike måter, har man likevel befunnet seg innenfor et «helseperspektiv» eller i alle fall et sosialt arbeidsperspektiv, der målet har vært å hjelpe utsatte unge, systemisk eller individuelt. Skolen står lengre fra dette, mht til mål og rolleforståelse. Skolens primære aktivitet er «læring», i smalt eller bredt perspektiv. Hos noen i skolen lever det nok enda en forståelse av at å hjelpe barn og unge med alvorlige psykiske eller sosiale utfordringer, er andre profesjoners oppgave, uten at skolen har en rolle i det. I noen tilfeller gir dette utslag i at skolen ønsker hjelp utenfra til å løse elevenes problemer. Dette i et perspektiv om at andre aktørers hjelp skal bidra til at skolen klarer å gjennomføre sin hovedoppgave, læring. Ikke først og fremst for at skolen, sammen med andre aktører, skal hjelpe eleven til bedre helse og læring. Det kreves derfor en sterkere «oversettelse» eller translasjon av Mission Possibles scenario eller formål. Både skolen og de andre involverte etatene må i økende grad se at grensen mellom behandling/forebygging og undervisning/læring er uklar, og alltid vil være det. God opplæring gir god helse og god helse gir god læring, hva som er bra for eleven må hele tiden være det sentrale spørsmålet. Dette handler om gjensidig rolleforståelse og rollejustering, om at begge parter i samarbeidet ser at de har gjensidig nytte av samhandling. Det handler ikke om at noen løser skolens problemer, eller at skolen blir «behandlende», men at aktørene innser at de står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Dette handler altså om videreutvikling av en felles forståelse av virkeligheten, av det felles oppdraget som knytter skole, barnevern, helsevesen, politi etc sammen i et sømløst nett med frafallsforebygging og varig inkludering som målsetting.

Vår erfaring er også at skolen i økende grad deler dette scenariet, og at man i dag er bevisste på at frafallsforebygging i videregående opplæring handler om bred og langsiktig innsats, fra tidlig i opplæringsløpet ut gjennom hele videregående opplæring. 0-24-programmet som for øyeblikket er under gjennomføring som et samarbeid mellom flere direktorater, viser at dette

scenariet langt på vei er akseptert.⁶ For Mission Possible er det altså nødvendig å bli enda tydeligere på at nettverkets mål er sammenfallende med skolens. Forsterket dialog med fylkeskommunen vil være nødvendig for å få videregående opplæring knyttet tettere på nettverket, og dermed styrke også arbeidets profil som frafallsforebyggende virkemiddel. Mission Possible framstår i det lyset som et lokalt svar på den overordnede satsingen 0-24, og dette må tydeliggjøres overfor alle involverte.

8.3 Oppsummering

Respondentene og informantene opplever at Mission Possible har gitt gode resultater med tanke på bedre samhandling. Vi ser at et stort flertall mener at Mission Possible har bidratt til å endre arbeidsmåter og er svært nyttig. Særlig står de felles fagdagene fram med svært positive vurderinger.

Mission Possible har ført til felles målforståelse, felles visjoner og felles rutiner. Mange av barrierene mot samarbeid er bygd ned, men det betyr ikke at de er borte eller ikke kan vokse frem igjen. Nettverksarbeid av denne typen må stadig vedlikeholdes og det er ikke et arbeid man kan si at nå er avsluttet.

Ildsjelene, som det er mange av i Mission Possible, må settes inn i et system slik at man blir mindre avhengig av dem for at arbeidet skal gå videre. Samtidig er det viktig å sørge for at de ikke brenner ut.

Noen aktører mangler i nettverket. Vi vil da særlig nevne fastlegene, NAV, PPT og videregående skole. Disse bør i større grad bli involvert og involvere seg i nettverksarbeidet. På den måten kan man bevege Mission Possible fra å handle om barnevernsutvikling til å handle om frafallsforebygging i full bredde.

Vi ser at Mission Possible har to nivåer av involvering. Den «indre krets» og de «vanlige medarbeiderne». Aktørene på begge nivå er viktige for at man skal klare å organisere arbeidet etter den felles målforståelsen og de felles rutinene som er utviklet i Mission Possible. Den «indre krets» skal utvikle rutiner, mens medarbeiderne står i fremste rekke når de skal tas i bruk. Videre fokus på implementeringsprosessene og forankring, både oppover og nedover i hver enhet, er nødvendig. I implementeringsprosessen er det viktig at alle forstår og deler visjonene for Mission Possible. Medarbeiderne må få muligheten til å forstå hvorfor de skal gjøre arbeidet sitt på denne nye måten, ellers vil implementeringsprosessen bli svært vanskelig. Posisjonsmakt kan ikke alene integrere alle medarbeiderne og motivere dem for å ta i bruk nye rutiner.

Mission Possible er helt klart et viktig og nødvendig arbeid som bør prioriteres, videreføres og utvides.

⁶ For en nærmere beskrivelse av 0-24-programmet, se <http://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/nasjonale-satsinger/samarbeid-om-utsatte-barn-og-unge-mellom-0-og-24-ar/> eller <https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/grunnpoplaring/artikler/0-24-samarbeidet/id2511690/>

9. Referanser

- Aarvak, K., Rangnes, K. & Brandth, B. (1980). Arbeidsmiljøets betydning for fravær *Arbeid og fravær* (Vol. A79009): SINTEF IFIM Institutt for industriell miljøforskning.
- Barrett, S. & Fudge, C. (1981). *Policy and action : Essays on the implementation of public policy*. London: Methuen.
- Bijker, W. (1987). The social construction of bakelite: Toward a theory of invention. I bijker, hughes & pinch (red.) the social construction of technological systems. *New Directions in the Sociology an History of Thecnology*.
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1993). *The reforming organization*. London: Routhledge.
- Bråten, S. (1998). *Kommunikasjon og samspill—fra fødsel til alderdom (communication and interplay—from birth to old age)*. Oslo: Tano-Aschehoug.
- Buland, T. (1996). *Den store planen: Norges satsing på informasjonsteknologi, 1987-1990*: Senter for teknologi og samfunn, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitetet.
- Buland, T., Bungum, B., Tønseth, C. & Mathiesen, I. H. (2010). Tid for samarbeid? : Sluttrapport fra evaluering av implementering av sentral samarbeidsavtale aid - ks (Vol. SINTEF A14537). Trondheim: SINTEF, Teknologi og samfunn, Innovasjon og virksomhetsutvikling.
- Buland, T. & Mathiesen, I. H. (2014). Dropout in a school for all: Individual or systemic solutions? *The nordic education model* (s. 211-230): Springer.
- Callon, M., Rip, A. & Law, J. (1986). *Mapping the dynamics of science and technology: Sociology of science in the real world*: Springer.
- Carstensen, H. V. & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? *Innovation Journal*, 17(1).
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346-371.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*: University of Chicago Press.
- Dye, T. R. (1975). *Understanding public policy* (2nd ed. utg.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Dæhlen, M. (2016). Dårlige odds - barnevernsbarn i videregående opplæring. I K. Reegård & J. Rogstad (red.), *De frafalne - om frafall i videregående opplæring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Egeberg, M., Olsen, J. P. & Sætren, H. (1978). *Organisasjonssamfunnet og den segmenterte stat*.
- Falch, T., Borge, L.-E., Lujala, P., Nyhus, O. H. & Strøm, B. (2010). Årsaker til og konsekvenser av manglende fullføring av videregående opplæring *Senter for Økonomisk Forskning, Rapport* (Vol. 3). Trondheim: NTNU.
- Falch, T. & Nyhus, O. H. (2011). Betydningen av fullført videregående opplæring for sysselsetting og inaktivitet blant unge voksne. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(04), 285-301.
- Finne, H. (1995). Forandringer studert som kontinuitet: Innføring av ny teknologi. I J. I. Karlsen (red.), *Omstilling eller bevaring? Det norske innovasjonssystemet*. (vol. SINTEF-rapport A95002). Trondheim: SINTEF.
- Haug, E. H. & Plant, P. (2015). The potential role of career guidance and career education in combating early school leaving. *Neveléstudomány*.

- Havn, V., Buland, T., Finbak, L. & Dahl, T. (2007). Intet menneske er en øy: Rapport fra evalueringen av tiltak i satsing mot frafall *SINTEF-rapport* (Vol. A07023). Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.
- Hellesnes, J. (2010, 08.06.2010). Den norske reformismen, *Klassekampen*.
- Hernes, G. (2010). Gull av gråstein: Tiltak for å redusere frafall i videregående opplæring: Fafo.
- Hinds, P. & Kiesler, S. (2002). *Distributed work*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Hinds, P. & Mcgrath, C. (2006). *Structures that work: Social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams*. Paper presented at the Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty. *Cambridge, MA: Harvard University Press, 1, 970*.
- Irgens, E. J. (2016). *Skolen : Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Bergen: Fagbokforl.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly, 285-308*.
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*: Harvard university press.
- Lillejord, S., Halvorsrud, K., Ruud, E., Morgan, K., Freyr, T., Fischer-Griffiths, P., . . . Manger, T. (2015). Frafall i videregående opplæring: En systematisk kunnskapsoversikt. Oslo: Kunnskapssenter for utdanning.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy : Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Maznevski, M., Steger, U. & Amann, W. (2007). Managing complexity in global organizations. *Perspectives for Managers(141), 1-4*.
- Noteboom, B. (2008). Learning and innovation in inter-organizational relationships. I S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham & P. Smith Ring (red.), *The oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Nou. (2015:2). *Å høre til : Virkemidler for et trygt psykososialt skolemiljø*. (9788258312274). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- O'toole, L. J. (2003). Interorganizational relations in implementation. I J. Pierre & B. G. Peters (red.), *Handbook of public administration* (s. 245-255). London: Sage.
- Olsen, J. P. & March, J. G. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*: New York: Free Press.
- Orfield, G. (2004). *Dropouts in america : Confronting the graduation rate crisis*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Parjanen, S., Harmaakorp, V. & Frantsi, T. (2010). Collective creativity and brokerage functions in heavily cross-disciplined innovation processe. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 5*.
- Petruzzelli, A. M., Albino, V. & Carbonara, N. (2007). Technology districts: Proximity and knowledge access. *Journal of Knowledge Management, 11(5), 98-114*. doi: 10.1108/13673270710819834
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*: Stanford University Press.
- Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1973). *Implementation : How great expectations in washington are dashed in oakland : Or, why it's amazing that federal programs work at all : This being a saga of the economic development administration : As told by two*

- sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes.* Berkeley, Calif: California University Press.
- Rasmussen, I., Dyb, V. A., Heldal, N. & Strøm, S. (2010). Samfunnsøkonomiske konsekvenser av marginalisering blant ungdom *Vista Analyserapport nr* (Vol. 7).
- Rittel, H. W. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Rumberger, R. W. (2011). *Dropping out : Why students drop out of high school and what can be done about it.* Cambridge: Cambridge, MA, USA: Harvard University Press.
- Singh, A. & Prakash, G. (2010). Public-private partnerships in health services delivery: A network organizations perspective. *Public Management Review*, 12(6), 829-856. doi: 10.1080/14719037.2010.488860
- Steger, U., Amann, W. & Maznevski, M. (2007). *Managing complexity in global organizations* (vol. v.5). Chichester: Wiley.
- Svarva, A. (1991). *Om nærværsfaktorenes betydning for fravær fra arbeidet* (vol. 2/91). Trondheim: SINTEF IFIM.
- Sætren, H. (1983). *Iverksetting av offentlig politikk : En studie av utflytting av statsinstitusjoner fra oslo 1960-1981.* Universitetsforlaget, Bergen.
- Sørensen, K. H. & Sætnan, A. R. (1984). Modeller og metoder. Et eksperiment i arbeidsmiljøopplæring. *NIS-RAPPORT* (Vol. 3/84). Trondheim.
- Torvatn, H. (1999). Using program theory models in evaluation of industrial modernization programs: Three case studies. *Evaluation and Program Planning*, 22(1), 73-82.
- Utdanningsdirektoratet. (2013). *Gjennomføringsbarometeret 2014. Nøkkeltall fra gjennomføringsindikatorene.* Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Wuyts, S., Colombo, M. G., Dutta, S. & Nooteboom, B. (2005). Empirical tests of optimal cognitive distance. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58(2), 277-302. doi: 10.1016/j.jebo.2004.03.019

10. Vedlegg 1 Mission Possible – en modell for samhandling

Skrevet av Anne Venke Myren og Nicolaas Kippenbroeck

Historikk

Haram kommune

De første spede spirene til det som i dag har utviklet seg til Mission Possible ble sådd allerede i 2003, ved omorganisering av Haram kommune, der man signaliserte klart at kommunens enheter skulle samarbeide forpliktende for å løse felles utfordringer. Haram kommune opprettet den gang enheten Tiltakstjenester for barn og unge (TBU) for å samordne tjenestene til barn og unge i kommunen. Med i TBU var helsestasjon, PPT og barnevern. De første årene var preget av utvikling av felleskultur på tvers av tre forskjellige fagkulturer.

I 2005 fikk enheten også ansvaret for koordinering av folkehelsearbeidet i kommunen, og rådmannen besluttet at alle kommunens enheter hadde felles ansvar for å jobbe sammen for å nå kommunens mål for folkehelsearbeidet. I TBU så man imidlertid ganske klart at mer måtte gjøres for å samordne innsatsen til beste for kommunens barn og deres familier, ikke minst for å styrke innsatsen ift forebygging og tidlig innsats. Som følge av dette gikk TBU, helsetjenester og sosialtjenester i Haram kommune sammen med voksenpsykiatrien og BUP ved Helse Møre og Romsdal, samt statlig barnevern, Bufetat, sammen om utvikling av en modell for Tidlig Tverrfaglig Innsats, TTI, som er videreutviklet og tilpasset andre kommuner.

Videre ble «*Saman for barn og unge 2007-2017*» (SFBU) opprettet i 2007, to år før samhandlingsreformen, et overbyggende, felles program for enhetene sosialtjenester, helsetjenester, barnehagetjenester, grunnskoletjenester og TBU. Lederne for disse enhetene gikk sammen om å arbeide for «*å styrke folkehelse, forebygging, tidlig innsats og samhandling ift barn og unge*», og hadde felles ansvar for flere delprosjekter som sammen skulle bidra til å nå målet. Som så mange andre opplevde kommunen utfordringene som dukket opp når prosjektpengene var brukt, og nye ordninger skulle implementeres. Man lette derfor etter måter å drive kontinuerlig tverrfaglig utviklingsarbeid på, som var langsiktige og ikke innebar de samme implementeringsutfordringene.

I 2009 kom kommunen med i det nasjonale prosjektet «*Sammen for barn og unge*», i regi av KS/BLD. I prosjektperioden utviklet Haram kommune det som ble utgangspunktet for samhandlingsmodellen som nå tas ut i full bredde i Mission Possible.⁷

Kort fortalt ble det etablert et nettverk internt i kommuneorganisasjonen av fem likeverdige enhetsledere, som sammen leder lokal samordning av styringssignaler fra forskjellige

⁷ Rapporten finnes her: <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/NOVA/Publikasjoner/Rapporter/2011/Evaluering-av-prosjektet-Sammen-for-barn-og-unge-bedre-samordning-av-tjenester-til-utsatte-barn-og-unge>

departementer og direktorater og helhetlig innsats inn mot barn og unge, både på universelt, selektert og indikert nivå. Det ble etablert felles fagforum for mellomlederne i de fem enhetene som står i en felles, kontinuerlig fagutviklingsprosess, og man gjennomfører 1-2 årlige felles kompetansehevende samlinger for alle ansatte (ca 320) med ansvar for tjenester inn mot barn, unge og familier.

SFBU Haram har blitt kommunens arbeidsform for å sikre forpliktende samhandling internt i kommuneorganisasjonen, og det rapporteres årlig til politisk nivå.

Kompetanseløft barn og unge Sunnmøre

I desember 2008 ble regionrådet etter søknad om skjønnsmidler tildelt midler til utviklingsarbeid på barnevernområdet. I felles møte for alle barnevernlederne i Haram kommune ble det bestemt at midlene skulle brukes til felles kompetanseheving for barnevernsansatte på Sunnmøre. Etter en periode med felles planlegging med kommunalt og statlig barnevern på Sunnmøre ble «*Kompetanseløft fase 1, barnevern*» gjennomført høsten 2010/våren 2011 i samarbeid med NTNU. Fase 1 bestod av 5 samlinger a tre dager og «hjemmelekse» mellom samlingene. Tilbakemeldinger på nytteverdi blant deltagerne var svært gode.

Underveis i dette løpet ble det tydelig at behovet for formell lederkompetanse i barnevernet var stort, og i samarbeid med Senter for Ledelse i Trondheim og Høgskolen i Nord Trøndelag ble det planlagt og gjennomført et studieløp på barnevernledelse for barnevernlederne i Møre og Romsdal i 2011/2012. «*Kompetanseløft fase 2, ledelse i barnevernet*», var på 30 stp, og er senere videreutviklet og blitt en del av grunnlaget for nasjonal barnevernlederutdanning.

Arbeidet med disse fasene ble koordinert med frikjøp av prosjektlederressurser fra Haram kommune, samt stor innsats fra nøkkelpersoner i Bufetat og kommunalt barnevern. Imidlertid ble det tydeligere og tydeligere at uansett hvor mye man styrket kompetansen i barnevernet, så ville ikke barnevernet være i stand til å hjelpe risikobarn alene uten sterkere allianser med de andre faggruppene som hadde ansvar inn mot barns oppvekst. Det ble etter hvert klart at man burde gå sammen om å styrke samhandling og tidlig innsats for barn i risiko i hele regionen Sunnmøre i det planlagte fase 3 i kompetanseløftet, med målsetting om å styrke tidlig intervensjon og samhandling.

En annen erfaring gjort i denne perioden var at nettverksorganisering av prosjektet hadde stor effekt på energi og entusiasme, når likeverdige aktører fra flere leirer gikk sammen for å løse oppgaver. Vi erfarte også at skulle man komme noen vei måtte man lære seg å lede arbeidet sammen, uten bruk av posisjonsmakt – utfra felles visjon og mål.

MISSION POSSIBLE

Alliansen med Bufetat var allerede etablert under arbeidet med kompetanseløft barnevern- og barnevernlederutdanningen. Arbeidet fortsatte nå med tanke på å koble helseforetaket sammen med det allerede eksisterende nettverket. Helseforetaket, som på dette tidspunkt allerede hadde bemerket positiv effekt av kompetanseløft barnevern, og sto overfor

utfordringene knyttet til samhandlingsreformen, var meget interessert i samarbeid – og det samme var politiet.

Med nye aktører i nettverket, ble det behov for nytt navn på satsingen, som både gamle og nye aktører kunne identifisere seg med. Siden man stod over for en stor felles utfordring, der mange kommuner med alle sine fagtjenester, flere avdelinger ved helseforetaket, Bufetat og Politi SAMMEN skulle løse felles oppdrag som følge av statlige styringssignaler - oppstod navnet Mission Possible – oppdrag mulig. Man gikk så i gang med å jobbe mot felles mål: *å styrke evne og vilje til samhandling (samhandlingskapabilitet) for å sikre tidlig, rett og koordinert hjelp til barn i risiko*. Oppdraget kunne på mange måter virke altfor ambisiøst og umulig, men man besluttet å satse på at oppdraget var mulig, under forutsetning av at man klarte å lykkes med brei mobilisering og samkjørt ledelse på tvers av fag, nivå og organisasjoner.

Også denne gang ble nettverk valgt som organisasjonsform. Man utviklet nettverk på ulike nivåer, med ulike funksjoner og spilleregler, holdt sammen av felles visjon og felles oppdrag. Ledelse av og i nettverk ble valgt som ledelsesform, inspirert av professor Erik Johnsen sin definisjon av ledelse som et «*målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker*».

Første fellessamling i Mission Possible ble gjennomført i februar 2013, med 220 deltagere. En stor dugnad for å nå felles mål var satt i gang, og man har siden jobbet systematisk parallelt langs 4 akser: utvikling av samkjørt ledelse, hensiktsmessig organisering, gjennomføring av hensiktsmessig kompetanseutvikling og utvikling av tiltak som virker. Gjennom felles prosesser har man gjennom Mission Possible sammen jobbet med ulike delprosjekter og satsinger, som har utfordret både intraorganisatorisk og interorganisatorisk samhandling.

Oppsummert:

Arbeidsformen har vært utviklet over tid, gjennom et felles utviklingsløp i flere faser, med ulike aktører, og for å løse ulike komplekse problemstillinger.

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	forprosjekt	Fase 1	Implementering						
		forprosjekt	Fase 2	Implementering					
			forprosjekt	Fase 3 / Mission Possible				Implementering	

Så – hva er egentlig **MISSION POSSIBLE**?

Mission Possible (MP) er en felles arbeidsform – en samhandlingsmodell - som benyttes av 17 kommuner på Sunnmøre, Helse Møre og Romsdal, Bufetat og Politiet. Utfra en felles visjon om å «*veve veven så tett at ingen barn faller igjennom*», jobber man sammen på tvers av alle fagtjenester, nivåer og sektorer for å løse den store og viktige oppgaven: å sikre tidlig, rett og koordinert hjelp til barn i risiko. Statistisk klarer ca 80 prosent av barna i Norge seg bra, mens ca 15 prosent er i spesiell risiko for å utvikle vansker, og disse må man jobbe så aktivt som mulig for å finne og hjelpe så tidlig som mulig. Videre ser man at de siste 5 prosentene, de som allerede har utviklet en vanske, er de som har rett på og behov for tiltak fra en eller flere aktører, men som opplever at tjenestetilbudet har vært fragmentert og med for dårlig kvalitet

iflg flere rapporter. I MP fokuserer man hovedsakelig på tidlig intervensjon (selektert nivå) og forpliktende samhandling /behandling (indikert nivå), samtidig som den forebyggende innsatsen på universelt nivå styrkes.

En forutsetning for å lykkes med dette er at man har evne og vilje til samhandling. For å sikre helhetlig og koordinert innsats på tvers av fag, nivå og sektorer, er MP en felles satsing for alle fagområder som har ansvar for å medvirke inn mot barns oppvekst. MP er bygd opp av ulike nettverk med ulike funksjoner. I et nettverk er aktørene likeverdige og autonome. Den ene aktøren kan ikke bestemme over den andre. Man er avhengige av hverandre for å finne løsninger på komplekse samhandlingsutfordringer. I MP har man hatt et tydelig fokus på felles arbeidsoppgaver, og blitt enige om at et godt utgangspunkt er å fokusere på å holde orden i eget hus og være velvillig innstilt overfor de andre. Kanskje kan fokus på arbeidsoppgavene, og det å være løsningsorienterte for barna som trenger hjelp, defineres som motoren i MP. Driverne er i stor grad styrings- og referansenettverkene, samtidig som nettverkene som dannes når man griper tak i en ny utfordring, driver de enkelte delprosjektene fremover.

Det er i arbeidet i disse nettverkene at tema for fagdage kommer opp, utfra opplevd behov for styrking av kompetanse. For å få kvaliteten opp, og prisen ned, inviteres gjerne aktuelle forelesere til regionen, og samler deltakere fra alle aktørene for å høre det samme, og få et felles grunnlag for jobben som skal gjøres videre. Deltakere på slike samlinger varierer gjerne fra ca 100-400. Kompetanseheving er altså prioritert, men alltid sett i sammenheng med de problemstillingene som MP jobber med.

Det har også vært jobbet mye med utvikling av felles rutiner på tvers av fag og organisasjoner, ut fra en erkjennelse av at ulik forståelse, praksis og mangel på kunnskap gjorde at regelverket ble tolket svært forskjellig. I prosessene er alle berørte parter representert, med sine fag- og organisasjonsbriller på, for å lette og forkorte implementeringsprosessene. Eksempelvis var arbeidet med taushetsplikt kontra meldeplikt svært vanskelig og tidkrevende. Imidlertid har arbeidet ført til at mange har endret egne rutiner og praksis, og samarbeidet mellom de ulike aktørene har bedret seg i en rekke saker. Likeledes har rutinene for helhetlig omsorg /forsvarlig og profesjonelt tilsyn med fosterbarn vært et møysommelig arbeid, men over 100 fagfolk fra forskjellige fag og aktører har bidratt tverrfaglig med dette arbeidet. Rutinene er fra 1.juni 2016 og er gjeldende for samtlige kommuner. MP setter, med grunnlag i forskning, fokus på helhetstenkning og likestiller helse, omsorg og læring i dette arbeidet. Denne gruppen barn har 70 prosent frafall i videregående opplæring, og en helhetlig oppfølging er tvingende nødvendig hvis dette tallet skal kunne reduseres betraktelig.

MP jobber utfra styringssignaler fra seks departementer, og mangelen på samkjøring sentralt gjør at signalene må samkjøres lokalt. For å få til dette må alle med ansvar for deler av løsningen være med, med den følge at alt arbeid i MP drives på tvers av fag, nivå og sektorer. Dette er tvingende nødvendig for å unngå dobbeltarbeid innenfor allerede trange økonomiske rammer. Det er nærliggende å anta at mulige innsparinger, effektivitetsøkning, synergier og merverdier som følge av dette burde være av politisk interesse i et samfunnsøkonomisk perspektiv.

Fokuset på tidlig innsats i MP er også grunnleggende. Forskning viser at tiltak rettet med småbarngruppen har langt større effekt og er langt mindre kostnadskrevede enn tiltak rettet

mot ungdomsgruppen. De samfunnsmessige besparelsene ved tidlig innsats ligger sentralt i arbeidet med MP. Delprosjekt psykisk helse er et godt eksempel på hvordan man systematisk jobber forebyggende med psykisk helse allerede fra barnehagen og helt opp til videregående skole. Lykkes man med dette arbeidet, vil samfunnsbesparelsene kunne bli meget store.

Det er stor forskjell på hvordan de forskjellige kommunene og aktørene jobber lokalt med MP. Noen kommuner har omorganisert tjenestene og har dannet sitt eget MP-nettverk, og bruker arbeidsmåten lokalt. Andre kommuner har tilpasset tenkningen til de samarbeidsfora som allerede er etablert, ofte med en utvidelse av deltagerne. Der er også forskjell på styring mellom de ulike aktørene. De statlige aktørene forholder seg til oppdragsbrev og direkte signaler fra direktorater. Kommunene forholder seg også til disse, men har en lokal politisk styringslinje som også innvirker på beslutningene.

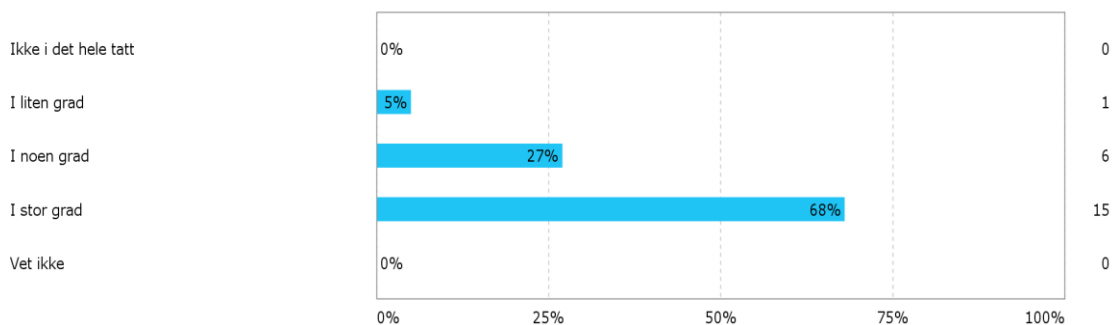
For å bedre linjene tilbake fra MP til de enkelte deltagerne, ble det i 2016 opprettet eget nettverk med kontaktpersoner. Fra kommunenes side er de utpekt av rådmannen, og har en viktig funksjon når det kommer til implementering. Eksempelvis er jobben med implementering av rutinene om helhetlig omsorg for fosterbarn allerede i mange kommuner kommet ganske langt, noe som må sies å være bra etter et halvt år.

En sentral tanke med MP har vært å utvikle en organisasjonsform og en ledelsesform som håndterer komplekse samhandlingsutfordringer på tvers av fag, nivå, organisasjoner og sektorer. I dette arbeidet har det vært viktig å legge til rette for å mobilisere bredt for å skape energi for å løse felles oppgaver. Den virkelig store testen for å finne ut om samhandlingsmodellen fungerer, vil være å teste den ut på andre komplekse utfordringer, med andre aktører og andre målsettinger. Man er nå lokalt i Haram kommune i ferd med å teste samhandlingsmodellen på utfordringer relatert til integreringsarbeid.

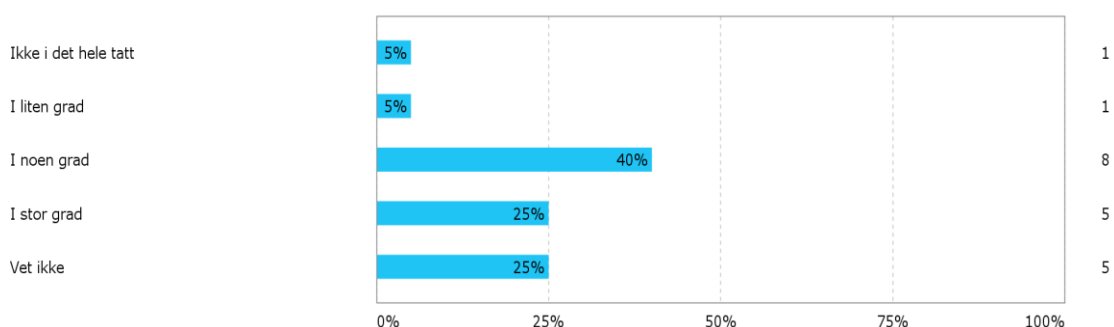
Mission Possible har siden oppstarten vært driftet av 2 prosjektkoordinatorer, med 20% stilling hver. Det betyr at man stort sett har måtte gå på minimumsløsninger og mye dugnadsarbeid for å komme dit man er i dag. Men det er også viktig å merke seg at denne arbeidsformen utløser mye arbeidsvilje hos deltagerne av nettverket. Uten dette ville ikke Mission Possible ha kommet så langt som det tross alt har på disse årene. Imidlertid kan en spørre seg om hvor langt man hadde kommet hvis man hadde hatt mer ressurser tilgjengelig.

I tradisjonell prosjektjobbing kommer man ofte dit man skal i løpet av prosjektperioden, men implementering er der ikke penger til. Det er derfor også interessant å finne ut om arbeidsmåten kan bidra til raskere implementering av nye løsninger.

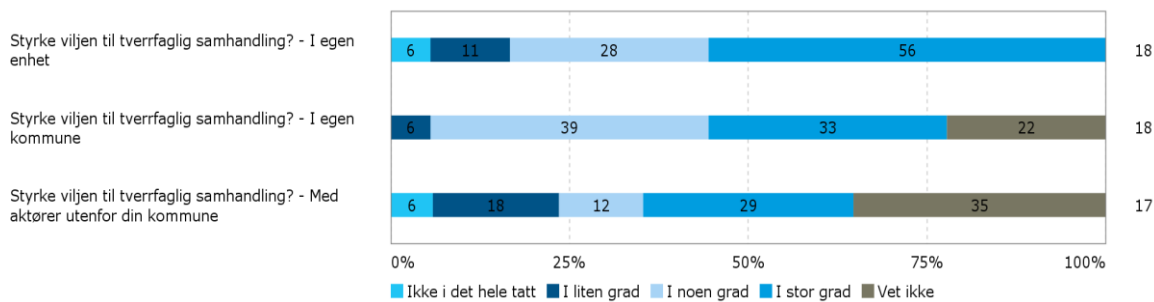
11. Vedlegg 2 Analyser kontaktpersoner



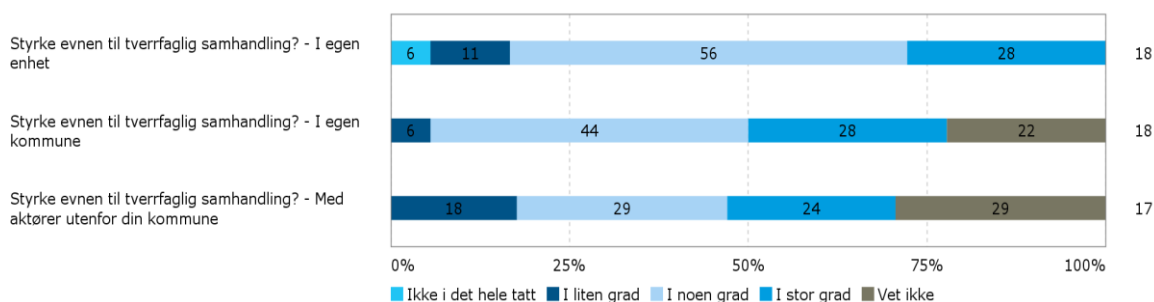
Figur 12 Nyttig for din enhet. Kontaktpersoner



Figur 13 Kommunikasjonsplattform. Kontaktpersoner



Figur 14 Styrke viljen til samhandling. Kontaktpersoner.



Figur 15 Styrke evnen til samhandling. Kontaktpersoner.

12. Vedlegg 3 Intervjuguide

Tema	Spørsmål	
Intro av oss og prosjekt		
Om informantene	Presentasjon av informantene	Hvem er du?
		Stilling?
		Posisjon?
		Lang/kort erfaring i feltet?
Lokal kontekst	Hva er den lokale konteksten for samarbeid rundt sårbare barn og unge for å hindre frafall?	Omfang og type utfordringer?
		Noen lokale forhold som skaper ekstra utfordringer?
	Hvordan var samarbeidet før MP?	Konkrete samarbeid lokalt?
		Avtaler på administrativt nivå?
		Samarbeid basert på individers eget kontaktnett?
		Er det enkelte etater/deler av org som har samarbeidet tettere enn andre? Spesielle utfordringer i forhold til samarbeid?
Mission Possible	Hva er Mission Possible for dere?	Beskriv MP? Hovedpunkter? Logikken i arbeidet? Hva er de sentrale punktene?
	Hvordan har MP bidratt til bedre samhandling?	Er det formelle avtaler som regulerer samarbeidet?
		Lokale samarbeid?
		Prosjekter på tvers av organisasjonene?
	Hva har MP betydd for samarbeidsformen lokalt? Hvordan ville det sett ut uten MP?	Hva hadde dere ikke fått til uten MP?
		Hvilke grep/aktiviteter har vært særlig vellykket? Hva har tatt mest tid?
		Ting dere har fått til (bedre) takket være MP? (både i forhold til samhandling og i arbeid mot "feltet"?)
		Konkrete resultater i "feltet"/i forhold til brukerne?
	Hva gjør dere for å skape og opprettholde en god relasjon mellom ulike instanser/etater?	
	Hva er sentrale forutsetninger og suksesskriterier for samarbeidet mellom ulike aktører i feltet?	Har dere noen konkrete eksempler?
Gode grep og arbeidspraksiser?		
Barrierer	Hva er i dag de viktigste utfordringene arbeidet?	Hva må gjøres videre for å styrke arbeidet ytterligere?
	Hva har dere ennå ikke fått til?	Hva er grunnen?
	Hvilke barrierer opplever dere i samarbeidet?	
	Hvilke barrierer mot samarbeid fant man tradisjonelt?	Har dette endret seg etter MP?

Geografisk distanse De ulike aktørene er geografisk plassert på ulike steder.	Hva betyr geografisk avstand for samordningen og samarbeidet mellom dere?	
	Gjør dere noe for å redusere betydningen av geografisk avstand?	
Kognitiv distanse Felles forståelse av problem, mål og arbeidsmåter. Organisasjonene har ulike arbeidsområder og består således av ansatte med forskjellig utdanningsbakgrunn, kompetanse og erfaringsgrunnlag.	Hva betyr ulikhet i kompetanse og tenkemåter for samordningen og samarbeidet mellom dere?	
	Hva gjør dere for å sikre at dere har felles forståelse av konkrete problemstillinger?	
	Hva gjør dere for å sikre at dere har en omforent forståelse av alle relevante aktørers rolle og mandat i en gitt sak?	
	Tenker dere forskjellig om utfordringene dere står overfor, for eksempel om frafall i videregående skole og hvordan man best kan motvirke det etter MP?	Event. på hvilken måte? Har dette endret seg over tid? Hvorfor?
Organisatorisk distanse De ulike aktørene har ulikeansvarsområder/formål, er forskjellige i måten de er organisert, i deres størrelse og grad av formalisering / hierarki.	Betyr ulikheter i aktørenes ansvarsområder og organisering noe for samordningen og samarbeidet?	Har dette endret seg over tid? Skaper lov og regelverk utfordringer?
	Er det noen etater som er mer avvikende enn andre?	Hvis ja, hva betyr dette for samarbeidet? Eksempler?
	Er arbeidsformen forankret i ledelsen i de ulike organisasjonene som samarbeider?	Hva betyr ledelsesforankring for samarbeidet?
Strukturell distanse Arbeidet med utsatte barn- og unge er et såkalt gjenstridig problem som ikke kan løses fra en aktør alene.	Hvordan er innsats, roller og ansvar fordelt mellom ulike aktører?	Ulikt fra case til case eller er det en mer overordnet ansvarsfordeling?
	Hvordan påvirker de ulike organisasjonene mål og samarbeidet?	
	Hvordan prioriteres tiltak?	
	Hvem sitter i førerretet/ledelsen?	
	Hvem har definisjonsmakt?	
	Hva betyr ulik makt og handlingsrom for samordningen og samarbeidet mellom dere?	Er det noen aktører som har mer makt enn andre og som også bruker den?
	Ulike aktører har ulik tilgang til ressurser og muligheter for tiltak. Hvordan håndterer dere slike ulikheter?	Hvordan prioriteres ulike aktørers innsats? Overordnede retningslinjer eller forhandlinger i hvert enkelt case?
	Setter lov og regelverk barrierer for arbeidet?	Hvordan?
Veien videre	Hva er de viktigste utfordringene i videreføringen av arbeidet?	Og i spredning av arbeidet til andre kommuner?
	Hvordan inkludere skolen, inkl. vgs i arbeidet for alvor?	
	Hva vil være viktig at et følgeforskningsprosjekt setter fokus på, for at det skal bidra til resultatoppnåelse?	

13. Vedlegg 4 Spørreskjema

1. Er du kontaktperson for Mission Possible-samarbeidet i din enhet?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

2. I hvilken tjeneste er du ansatt? Hvis du er ansatt i flere tjenester, velg den tjenesten du har høyest stillingsprosent i.

- | | | | |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| (6) <input type="checkbox"/> | Barnehagetjenesten | (9) <input type="checkbox"/> | Kommunal psykiatritjeneste |
| (1) <input type="checkbox"/> | Barneverntjeneste | (8) <input type="checkbox"/> | NAV |
| (5) <input type="checkbox"/> | Grunnskoleletjenesten | (11) <input type="checkbox"/> | Politiet |
| (2) <input type="checkbox"/> | Helsestasjonstjeneste | (10) <input type="checkbox"/> | Spesialisthelsetjenesten |
| (4) <input type="checkbox"/> | PPT | (7) <input type="checkbox"/> | Annet |
| (3) <input type="checkbox"/> | Kommunal administrasjon | | |

3. Hvis du er kommunalt ansatt, hvilken kommune arbeider du i?

- (5) Giske
- (1) Haram
- (4) Herøy
- (9) Molde
- (17) Norddal
- (14) Sande
- (6) Sandøy
- (3) Skodje
- (7) Stranda
- (8) Sula
- (10) Sykkylven
- (2) Ulstein
- (16) Vanylven
- (13) Volda
- (12) Ørskog
- (15) Ørsta
- (11) Ålesund

4. I hvilken grad har Mission Possible vært nyttig for din enhet sitt arbeid for å følge opp utsatte barn og unge?

- (1) Ikke i det hele tatt
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I stor grad
- (5) Vet ikke

5. Hva skal til for at Mission Possible skal bli mer nyttig for din enhet?

6. Ranger følgende aktiviteter på en skala fra 1 til 4 etter hvor nyttig du synes de har vært.

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	Vet ikke
Felles fagdager/kompetanseheving	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Utvikling av nye rutiner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Oppfølging fra prosjektledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Tverrfaglige/tverretatlige samarbeidsmøter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

7. Mission Possible hadde en nettbasert kommunikasjonsplattform som nå er nedlagt. På en skala fra 1 til 4 hvor viktig var den for kommunikasjonen på tvers om Mission Possible?

- (1) Ikke i det hele tatt
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I stor grad
- (5) Vet ikke

8. Hva har vært mest utfordrende i Mission Possible-samarbeidet?

9. Har Mission Possible bidratt til endringer av arbeidsmåter...

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	Vet ikke	Ikke relevant
i din enhet?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	Vet ikke	Ikke relevant
i din kommune?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
på tvers av kommuner?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
med relevante samarbeidspartnere utenfor kommunen?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

10. I hvilken grad har de understående punktene vært utfordrende i arbeidet med å implementere felles rutiner som er utarbeidet gjennom Mission Possible-samarbeidet?

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	Vet ikke
Forankring på administrativt nivå	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Forankring på fagledernivå	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Forankring på faglig nivå	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Intern organisering	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Ressurser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Personlige preferanser/holdninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Motstand fra enkelte personer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Geografisk avstand	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Ulik kompetansebakgrunn	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Ulik problemforståelse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Ulik forståelse av andre enheters arbeidsmåter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Ulike lover, forskrifter og/eller retningslinjer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Ulik forståelse av taushetsplikt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Ulikt handlingsrom for den enkelte medarbeider	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Ulik forståelse av andre enheters rammer for innsatsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

11. I hvilken grad har Mission Possible bidratt til å styrke viljen til tverrfaglig samhandling?

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	Vet ikke
I egen enhet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I egen kommune	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Med aktører utenfor din kommune	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

12. I hvilken grad har Mission Possible bidratt til å styrke evnen til tverrfaglig samhandling?

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	Vet ikke
I egen enhet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I egen kommune	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Med aktører utenfor din kommune	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

13. Målet for Mission Possible er å «styrke evne og vilje til samhandling for å sikre tidlig, rett og koordinert hjelp til barn i risiko».

Samordning av tjenester derimot, innebærer at organisatoriske grep blir tatt av vedtatte tverretatlige samarbeidsorgan og internt i de enkelte organisasjonene, og ligger klart utenfor Mission Possible sitt mandat.

Imidlertid kan arbeidet med å styrke evne og vilje til samhandling påvirkes av hvordan arbeidet med samordning av tjenester er lagt opp. Vi vil derfor be deg ta stilling til noen påstander om samordning.

Ta stilling til følgende påstander om din opplevelse av graden av samordning mellom aktører som arbeider med oppfølging av utsatte barn og unge:

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	Vet ikke
Det er enkelt å gjennomføre fysiske møter med de samarbeidende aktørene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Kommunikasjon med de samarbeidende aktørene foregår primært ved bruk av IKT (telefon, video, epost, etc.)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De samarbeidende aktørene har i stor grad overlappende kompetanse.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De samarbeidende aktørene har god forståelse av hverandres utfordringer og behov	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De ulike aktørene har organisert arbeidet omkring oppfølging av utsatte barn og unge på samme måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	Vet ikke
Det er lett å holde oversikt over hvem som har hvilket ansvar hos de ulike aktørene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er liten forskjell mellom aktørene når det gjelder prioriteringer i arbeidet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er liten forskjell mellom aktørene når det gjelder bruk av ressurser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De ulike aktørene har like muligheter for å påvirke arbeidet med utsatte barn og unge	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

14. Hva må etter din mening til for å styrke det videre arbeidet i Mission Possible?

Tusen takk for at du tok deg tid til å besvare spørreskjemaet!



International Research Institute of Stavanger

Hovedkontor

Postboks 8046
4068 Stavanger
Tlf: +47 51 87 50 00
Fax: +47 51 87 52 00

Besøksadresse: Prof. Olav Hanssensvei 15

E-post: firmapost@iris.no

Org. nummer: 988 944 459 MVA

Bergen

Thormøhlensgate 55
5508 Bergen

Mekjarvik

Mekjarvik 12
4070 Randaberg