

# Tverrfaglig samhandling i oppvekstsektoren

## - En invitasjon til kommunalt forsøk

Av: Vigdis Vikne og Knut Stranden

August 2022



*Pexels.com*

[vikne@imtec.no](mailto:vikne@imtec.no)

Mobil: +47 990 25 354  
Brugata 6, 5200 OS  
Hjemmeside: <https://imtec.no>

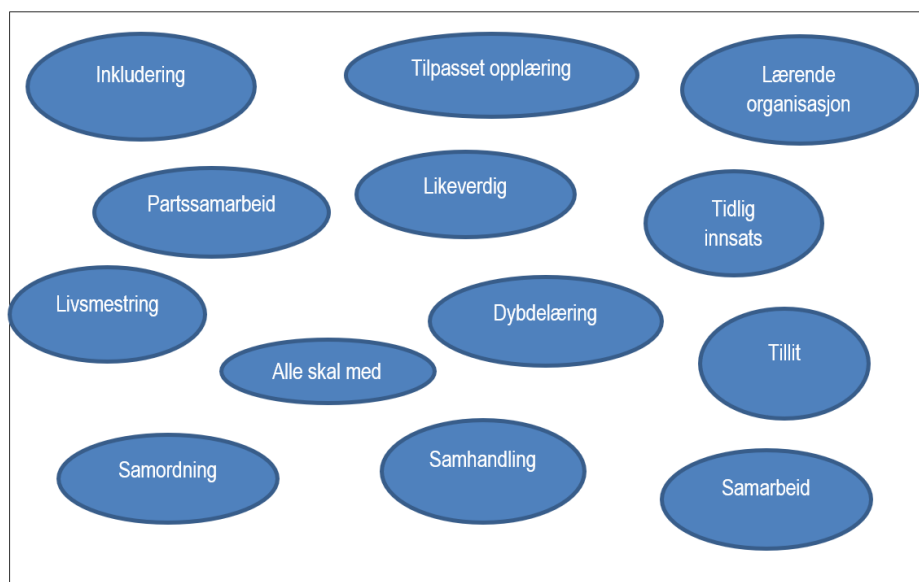
## En invitasjon!

I NRK programmet «Lindmo» fredag 2. april 2022 var en mental trener gjest. Han har i noen år arbeidet med fotballaget Bodø-Glimt, og bidratt til at laget har snudd nederlag til seier. Og med mange av de samme spillerne. Det laget som rykket ned i 2016 er i dag vinnere både i Norge og ute i Europa. Han kom ikke med noen oppskrifter, men noen viktige verdier gikk igjen. Spillerne måtte våge å prøve noe nytt, og de måtte tørre å gjøre feil. Og innstillingen før kamp var at man ikke skulle angre på at man ikke prøvde.

«Veien blir til mens vi går» og gjennom «å prøve og feile». Det er utsagn som med en viss rett har kommet i vanry. Utsagnene indikerer en annen form for planlegging av utvikling og omstilling enn den vi de senere årene har blitt vant med, der man planlegger utviklingsoppgaver med klare mål og en tydelig prosess fram mot målene. Men sosiale fenomener lar seg ikke alltid tilpasse denne formen for planlegging. I for eksempel skoler og barnehager er ikke alle målene klare og entydige, og derfor heller ikke den prosessen som fører fram til målene. Derfor beskriver den canadiske skoleforskeren Michael Fullan utviklingsarbeid som en reise der man gjør oppdagelser underveis.

Fra nasjonalt nivå formuleres det nå store ambisjoner for utvikling av arbeidet i kommunene gjennom partssamarbeid og tillitsreform. For oppvekstsektoren gjelder også nye planer for skole, barnehage og SFO. I tillegg har vi for oppvekstsektoren en barnevernsreform og en kompetansereform. Dette vil stille krav til en annen måte å arbeide på, særlig i arbeidet med sårbare barn og unge.

Ambisjonene uttrykkes gjennom en rekke honnørord. Slike ord kan være svært viktige hvis de fylles med mening. De skal både si noe om hvor man skal i oppvekstsektoren og hvordan man skal komme dit. Normalt vil slike honnørord både vekke glede og frustrasjon. Glede for at man søker mot noe som er bedre enn det man gjør i dag, og frustrasjon over at dette kan bli krevende å få til i praksis. Vi har nedenfor listet opp noen av honnørordene.

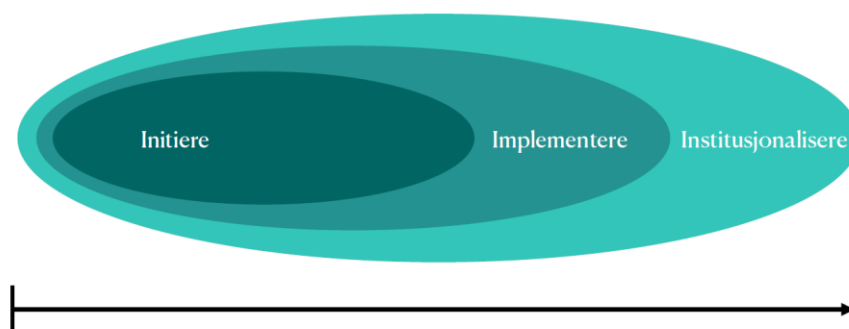


Figur 1. Noen honnørord

Nye nasjonale reformer og planer vil kunne endre den kommunale tjenesteproduksjonen radikalt men gode intensjoner lar seg ikke alltid implementere i praksis. Professor emeritus Jan Grund sier i en kronikk i Dagsavisen, 7. april 2022 om «Tillitsreformen» i offentlig sektor at «tillit er selve grunnfjellet og limet i samfunnet som får institusjoner og mennesker til å gjøre sitt beste. Det sentrale med tillit er at du legger noe i hendene til andre med en viss risiko. Tillit kan ikke vedtas ved overordnede beslutninger. Det må bygges og utvikles gjennom relasjoner. Tillit tar lang tid å bygge opp og kort tid å rive ned. Gjennom gode dialoger og tillitsskapende handlinger bygges det tillit slik at det er lurt å gi underordnede økt lokalt handlingsrom og mer selvstyring».

Jan Grund sier noe som har gyldighet for alt reformarbeid, at det er krevende å omsette gode intensjoner til praksis. Det er sammensatte og tidkrevende prosesser der vilje og evne til å prøve å feile er avgjørende. Det kan handle om (se figur 2.):

1. Initiering, det vil si prosesser fra en plan blir vedtatt til man har lagt til rette lokalt for gjennomføring med avtaler og avklaringer.
2. Implementering, det vil si utprøving av ny praksis. Den starter gjerne med noen tidlige erfaringer gjennom prøving og feiling til gradvis mer og mer systematisk arbeid.
3. Institusjonalisering. Det betyr praksisen er endret, at man arbeider annerledes. I en skole kan det for eksempel bety at elever lærer noe annet og opplever en ny skolevirkelighet.



**Figur 2. Utviklingsprosessen**

(Ref. Matthew Miles, 1984)

Stiftelsen IMTEC ønsker å være en bidragsyter i det reformarbeidet som nå finner sted. Vi har i 50 år arbeidet med utvikling og omstilling i offentlig sektor. Vi har samarbeidet med Fagforbundet om utvikling av partssamarbeid, særlig kommunalt 3 - partssamarbeid. Utvikling i oppvekstsektoren har i alle år vært spesielt i fokus for vårt arbeid, og vi har medarbeidere med erfaring fra skole- og barnehage, arbeid i barnevern og PPT.

Det er vår erfaring at skal utviklingsprosesser føre til vellykkede resultater, er det noen viktige forutsetninger som må ligge til grunn:

- a) Eksperimentell praksis. Det betyr evne og vilje til å prøve noe nytt, se muligheter og å være i aktiv dialog med sine omgivelser.
- b) Organisasjonslæring. Det handler om å lære av praksis, at man bygger opp en praksis som stadig prøves og vurderes. Det handler om reflektert praksis for gradvis å systematisere arbeidet.

- c) Samhandling. I denne sammenheng krever det at ulike profesjoner og etater makter å etablere et aktivt og konstruktivt samarbeid til det beste for barn og unge. I en artikkel i Aftenposten, 1. august 2022 av journalist Lene Skogstrøm viser hun en illustrasjon over hvilken kompleksitet samarbeidet i oppvekstsektoren representerer. Kartet viser mylderet av personer og funksjoner familier må forholde seg til når man har et barn med funksjonshemming. Funksjonshemmedes Fellesorganisasjon og illustrert denne kompleksiteten (se nedenfor).



Figur 3. Illustrasjon av FFO

Vi har laget et notat der vi skisserer hvilke utfordringer kommunene står ovenfor og hva som kan være måter å møte disse utfordringene på. Det handler om å gi folk som arbeider i oppvekstsektoren tillit og muligheter til å prøve ut nye måter å jobbe på. Vi vet fra forskning og egen erfaring at arbeidet med å endre praksis er et spørsmål om å endre en organisasjonskultur, og hvor målet er å skape «lærende organisasjoner».

Utgangspunktet til Stiftelsen IMTEC er forandringsteori. Her vet vi at vellykkede prosesser i reformtider ikke bare handler om å forstå intensjonene i de nasjonale reformene, men også å bli klar over egne behov. Og ikke minst at det ikke er noen entydig vei fra overordnede mål til praktiske handlinger. Det krever en periode med utprøving, utvikling og omstilling.

Stiftelsen IMTEC har i sitt konsultative arbeid knyttet teori og praksis sammen, og vi arbeider både kortsiktig og langsiktig. Vårt bidrag kan være å skape forståelse av hvor man ønsker å komme (lokalt målarbeid), og ikke minst assistanse til hvordan man skal komme dit man ønsker (lokale prosesser). Vi ser på oss selv som en proseshjelper som kan bidra til at dyktige praktikere tester ut nye ideer og lærer av praktiske erfaringer.

**Vi har utarbeidet fire rapporter som omhandler reformarbeidet:**

1. Tverrfaglig samhandling i oppvekstsektoren. ***Forslag til kommunale forsøk.***
2. Tverrfaglig samhandling i oppvekstsektoren. ***Samarbeidsskolen. Ferdigstilles sept. -22.***
3. Tverrfaglig samhandling i oppvekstsektoren. ***Nasjonale styringsdokumenter.***
4. Tverrfaglig samhandling i oppvekstsektoren. ***Intervjuer med fagpersoner i sektoren.***

For nærmere informasjon eller for utdypning av det som her er drøftet, er dere velkommen til å ta kontakt med Vigdis. Dere kan også lese mer om Stiftelsen IMTEC på vår hjemmeside.

***Vi ser fram til et mulig samarbeid!***

Vennlig hilsen

Tore Skandsen  
Direktør

Vigdis Vikne  
Seniorrådgiver

Knut Stranden  
Seniorrådgiver



*International Movement Towards Educational Change*

[vikne@imtec.no](mailto:vikne@imtec.no)  
Mobil: +47 990 25 354  
Brugata 6, 5200 OS  
Hjemmeside: <https://imtec.no>