



# «LAGET RUNDT BARN OG UNGE»

Forslag til kommunalt forsøks-  
og utviklingsarbeid



Samarbeidspartnere:



# FORORD

Stiftelsen IMTEC arbeider med omstilling og utvikling i offentlig sektor, særlig med skoler og barnehager. Dette notatet er skrevet som et ønske om å bidra til det arbeidet som nå finner sted rundt implementering av store reformer i oppvekstsektoren. Vi har innledet samarbeid med noen kommuner, og ønsker flere.

Notatet bygger på de verdier og den erfaring IMTEC har med utvikling av ny praksis. IMTEC bygger på et humanistisk perspektiv for utvikling og omstilling. Dette perspektivet har vært basis for IMTEC's arbeid i alle år, og er det fortsatt. I det humanistiske ligger at man finner nye løsninger gjennom å eksperimentere med praksis, gjennom brede involverende prosesser basert på åpne dialoger, og på erfaringsbasert læring.

I de senere årene har målstyring og New Public Management (NPM) preget arbeidet i offentlig sektor, også oppvekstsektoren. Dette har ført med seg krav om effektivisering, uten at dette synes å ha gitt ønskede resultater på enhetsnivå (det utøvende nivået), for eksempel bedre læring.

Det humanistiske perspektivet på endring setter menneskene i organisasjonen i sentrum. Det er et mål å øke deres trivsel og møte deres behov som en motivering til innsats. I oppvekstsektoren kan det skje ved å styrke interaksjonen mellom barn, unge og ansatte, samt å gi ansatte i skoler og barnehager muligheter til å utvikle ny praksis gjennom å bygge gode lag med komplementerende kompetanse rundt barn og unges læring og utvikling,

Vi har delt notatet i to hoveddeler:

- **Del 1** er en invitasjon til forsøks- og utviklingsarbeid knyttet til de store utfordringene vi i dag ser i oppvekstsektoren og implementering av nasjonale reformer. Sist i denne delen presenterer vi et konkret prosjektforslag.
- **Del 2** utfyller den første delen, og handler om de «verktøyene» som er aktuelle i et prosjekt som dette. Her drøfter vi ulike former for partssamarbeid utvikling av en samarbeidskultur, myndiggjøring og tillit, samt betydningen av ulike former for involvering.

Dette notatet er ført i pennen av Vigdis Vikne som er seniorrådgiver i Stiftelsen IMTEC og Knut Stranden, tidligere direktør i stiftelsen.

Os, juni 2024

Vigdis Vikne

Knut Stranden

# INNHOOLD

En invitasjon .....	4
<b>DEL 1: IMPLEMENTERING AV NASJONALE REFORMER .....</b>	<b>5</b>
Om implementering .....	6
Er oppvekstsektoren i krise? .....	7
<b>Forsøksmodell .....</b>	<b>10</b>
Behov for forandring .....	11
Partssamarbeid .....	12
Utviklings av partssamarbeid .....	13
Situasjonsanalyse .....	14
Forsøks- og utviklingsarbeid .....	15
Utviklingsarbeid som en lærings-prosess .....	16
Samskaping .....	16
Laget rundt barn og unge .....	17
Barn og unge som ressurs .....	18
<b>Prosjektutvikling .....</b>	<b>19</b>
<b>Kontakt oss .....</b>	<b>23</b>

<b>DEL 2: SAMMEN SKAPER VI EN BÆREKRAFTIG OPPVEKSTSEKTOR .....</b>	<b>24</b>
Samarbeidsskolen .....	25
Barnevernsreformen/oppvekstreformen .....	27
Samarbeid og samhandling .....	28
Det kreves en hel landsby for å oppdra et barn .....	31
Myndiggjøring og tillit .....	32
«Et hjertesukk» .....	34
Samarbeidskultur .....	35
Brukermedvirkning .....	37
Læringsnettverk .....	38
Sammenfatning .....	39
Litteratur .....	40

# EN INVITASJON

IMTEC (International Movement Towards Educational Change), ble etablert i 1977 som en frittstående, norsk stiftelse med Per Dalin som direktør. Han hadde i 5 år vært forsknings- og utviklingssjef i CERI (Center for Educational Research and Innovation), en enhet i OECD. Gjennom sitt arbeid i CERI så Per Dalin hvor viktig det er å bygge opp en forandringskapasitet på eiernivå og på enhetsnivå (det utøvende nivået) om man skal lykkes med å implementere nasjonale reformer til daglig praksis. Det handler om å bygge opp en beredskap for å mestre de mange dilemmaer og utfordringer som organisasjoner i utvikling står ovenfor. IMTEC har erfart at skal man lykkes med å endre pedagogisk praksis, forutsetter det endringer i skolens og barnehagens kultur der målet er å skape «lærende» skoler og barnehager.

**Oppvekstsektoren i Norge opplever en reformtid.** De seneste årene har vi fått en ny læreplan for skolen, nye rammeplaner for barnehage og SFO, reformer som berører PPT, barnevern med flere, og fra høsten 2024 en ny opplæringslov. Dette er planer som har med seg forventning om endring av praksis. Dette notatet er en invitasjon til et samarbeid med kommuner og fylkeskommuner rundt dette arbeidet.

**Stiftelsen IMTEC har i 40 år hatt utvikling og omstilling som sitt faglige hovedområde.** Vi har arbeidet med eiernivå (politisk og administrativt), med ansatte på enhetsnivå og direkte med barn, unge og deres foresatte. Vi har også arbeidet med andre aktører i kommunen, fylkeskommunen og med frivillig sektor. Som fagmiljø har vi gitt opplæring, veiledet enkeltpersoner og grupper, gjennomført prosessorienterte evalueringer og bygd lærende nettverk mellom enkeltpersoner og enheter.

**IMTEC inviterer til et samarbeid med kommuner og fylkeskommuner** som ser nytten av ekstern assistanse der målet er å bygge en forandringskapasitet på både eiernivå og enhetsnivå. Vi har med oss på laget to fagforeninger, og ønsker samarbeid med flere. Uten en aktiv medvirkning fra fagforeningene blir reformarbeidet håpløst. Våren 2023 etablerte vi en samarbeidsavtale med Fagforbundet med fokus på tillitsreform og partssamarbeid. Våren 2024 etablerte vi et samarbeid med Skolelederforbundet. Ledelse på enhetsnivå og eiernivå er også helt sentralt for å lykkes med reformarbeid.

# DEL 1

## IMPLEMENTERING AV NASJONALE REFORMER

«Jeg tenker at barnevernsreformen/oppvekstreformen stiller krav til alle oss som jobber rundt barn og unge. Vi må gjøre ting litt annerledes, vi skal samarbeide og samhandle mer, og vi skal jobbe enda mer forebyggende.»

.....

*Barnevernspedagog 2022*

# OM IMPLEMENTERING

«Jeg tenker litt på dette. Altså hvis det blir ofte skifte av reformer som du gjerne akkurat er kommet inn i, ja, det går jo litt tid for innkjøring i det nye. Hvor en prøver og feiler. At det ofte kommer noe nytt er ikke så bra. En får gjerne ikke gå dypt inni det, eller jobbe nok med det til at vi kan si om det er bra eller ikke bra. En må tenke nytt og ha mer fokus på samarbeid med flere.»

.....

*Spesialpedagogisk koordinator 2022*

**En vanlig definisjon på implementering er «endringer av eksisterende praksis mot ny praksis»** (Per Dalin, Michael Fullan m. fl.). Stiftelsen IMTEC har et syn på endring som er viktig å presisere. Skal endringsarbeid lykkes, er det viktig å spørre hvem som er enheten(e) for endring. De forventninger som de nye reformene har skapt kan bare virkeliggjøres der barn og unge har sitt daglige liv, det vil si i den enkelte barnehage, SFO og skole.

Politiske, administrative og faglige krav som stilles vil bli tolket forskjellig fra kommune til kommune. Dette fordi kravene møter forskjellige mennesker, forhold og omstendigheter. Enhetene i oppvekstsektoren er både ulike og unike. Standardløsninger i endringsarbeid vil derfor, etter vår mening, være dømt til å mislykkes.

Det betyr at alle må finne sin vei basert på analyser av lokale forhold. Det handler om å initiere sin egen utvikling, gjennomføre en periode med utprøving av ny praksis for så å gradvis institusjonalisere det nye. Det er først når noe nytt har blitt daglig praksis at initiativet er realisert.

Nasjonale reformer vil alltid være ambisiøse utviklingsprogrammer. For praktikerne lokalt vil de ofte representere flere spørsmål og dilemmaer enn svar. Den amerikanske forskeren Matthew Miles påviste gjennom sin forskning på 1980 og 1990-tallet at for å lykkes med implementering av nasjonale reformer, må man skape lokale, prosessorienterte arbeidsformer med høy grad av involvering av ansatte og brukere. Miles opererte med noen han kalte «local strategic grounding». I dette la han at også toppstyrte, nasjonale reformer er helt avhengig av mobilisering på grasrota, hvilket i en kommunal sammenheng vil si mobilisering på enhetsnivå med bred lokal involvering. Det er her de overordnede initiativene skal realiseres (Louis og Miles, 1990).

Miles påviste også at der nasjonale reformer eller toppstyrte initiativ ikke førte til reelle endringer av praksis, kunne dette skyldes en svært forskjellig virkelighetsoppfatning mellom det sentrale og det lokale nivået. Av arbeidene til Miles kan man utlede at reelle endringer av praksis må ha rot i en felles virkelighetsoppfatning, og den må også av lokale aktører oppleves som egne initiativ og som en mulighet til å realisere følte behov for endring (Louis & Miles 1990).

# ER OPPVEKSTSEKTOREN I KRISE?

**De seneste årene har oppvekstsektoren i Norge fått mye oppmerksomhet, og dessverre har mye vært negativt.** Det gjelder barnevernet og PP-tjenesten, og det gjelder skole og barnehage.

Endringer i samfunnet skjer raskt, derav nye utfordringer som vi må finne nye svar på. Vi lever i en tid der en lett kan oppleve at de fleste «pilene» peker i feil retning. Elevundersøkelsen viser en økning i utenforskap, mobbing, utrygghet og usikkerhet.

Tall fra Statsforvalteren (samlede tall nasjonalt for meldte saker, jf. tidligere opplæringslov §9a) viser en tydelig nedgang i meldte saker i forbindelse med nedstenging av skolene våren 2020, og så en gradvis økning etter at skolene åpnet opp mer og mer. Meldte saker til Statsforvalteren (samlet nasjonalt) fra perioden 2019 til 2023:

2019:	1644 meldte saker
2020:	1189 meldte saker
2021:	1332 meldte saker
2022:	1740 meldte saker
2023:	2451 meldte saker

Økningen i 2023 kan vanskelig beskrives som noe annet en markant.

Vi ser også en økning i vold og trusler hos stadig yngre barn og unge. I tillegg kommer skolefaglige utfordringer med blant annet reduserte leseferdigheter.

Noen nøkkeltall presentert av Thomas Nordahl, (Lillestrøm 10. april 2024)  
PISA 2022 viser at andelen av lavtpresterende elever i Norge har økt betydelig fra 2018 til 2022

- Fra 19 % til 33 % i matematikk
- Fra 19 % til 27 % i lesing
- Fra 21 % til 28 % i naturfag

Videre ser vi at:

- Elevundersøkelsen viser at 13 % av elevene på 7. trinn og 11 % av elevene på 10. trinn er utsatt for mobbing
- Andelen av elever med kritisk høyt fravær er urovekkende høyt
- Det rapporteres mer vold og utagerende atferd blant elevene
- Andelen segregerte elever har ikke vært høyere på de siste 30 årene

Mange barn og unge strever og står i fare for å falle ut av videregående skole. Såkalt Ufrivillig skolefravær, der elevene av ulike årsaker ikke klarer å gå på skolen. Ofte er dette elever som føler seg utrygge på skolen, elever som ikke føler tilhørighet i fellesskapet.

Dette utfordrer oss til å tenke nytt rundt skole, SFO og barnehage og ikke minst hvordan «hele laget rundt barn og unge» kan samarbeide og samhandle på en bedre måte for å fange opp og bistå der en ofte trenger det mest. Oppsummerer vi den negative utviklingen, ser vi følgende:

- Økning av barn og unge som føler utenforskap/mobbing
- Nedgang i skolefaglige prestasjoner
- Ufrivillig skolefravær
- Frafall i videregående skole
- Økning i vold hos stadig yngre barn
- Økende gjengriminalitet blant unge

På studiestedene står plasser tomme både i lærerutdanningen og barnehageutdanningen. Dette til tross for mangel på kvalifisert kompetanse både i skole og barnehage. Det er kritisk når rekrutteringen svikter.

Kan det komme noe godt ut av en krise? Kan det utløse handling eller skaper det bare motløshet? Bolman & Deal er to amerikanske skoleforskere som har arbeidet mye med forandringsstrategier. De hevder at skal nødvendige og viktige endringer lykkes, må man i utgangspunktet oppleve situasjonen som prekær (Bolman & Deal 1991).

Norske politikere har vært forsiktige med å bruke ordet krise. Det frustrerer mange lærere og barnehagelærere. Fagforeningen deres bruker ordet krise og de begrunner sin forståelse med blant annet:

- At det er for få pedagoger i barnehagene
- At det er mangel på kvalifiserte lærere både i grunnskole og videregående skole
- At det er mangelfull oppfølging av nyutdannede lærere, og at mange slutter etter kort tid i arbeid
- At de generelle arbeidsforholdene for lærere og barnehagelærere ikke er gode nok
- At ansatte i skolen opplever økende vold. Til dette siste sier leder i Utdanningsforbundet, Geir Røsvoll dette:  
«Vi må gje skuleleiarane og lærarane den kompetansen og dei ressursane dei treng for å førebyggje og handsame den aukande mengda av vald og truslar. Eit styrka lag rundt lærarane og elevane, og god rettleiing i vanskelege situasjonar vil hjelpe på denne situasjonen. Ikkje nokon lærar skal måtte stå aleine i møte med desse utfordringane. Skuleeigar må i mykje større grad på banen og ta sitt ansvar»  
(Dagsavisen, 27.07.24)

Forbundsleder i Skolelederforbundet i Stig Johannesen, understreker det vi her har poengtert. Han sier: «Barn og unge må prioriteres først. Skolelederforbundet, Elevorganisasjonen og Utdanningsforbundet er bekymret for en alvorlig utvikling i skolen. Organisasjonene ber nå regjeringen prioritere satsing på laget rundt barn og unge. Flere elever opplever at de blir mobbet, mange strever med ufrivillig skolefravær, og det rapporteres om en betydelig økning av vold og uro som rammer både elever og voksne i skolen. (...)



Mange lærere opplever at de får ansvar for forhold som ligger utenfor deres kompetanse og kapasitet, med en stadig mer mangfoldig elevgruppe med økt oppfølgingsbehov. Resultatet blir at stadig flere elever ikke opplever en trygg skolehverdag med faglig mestring og sosial inkludering.»  
(Skolelederforbundet.no)

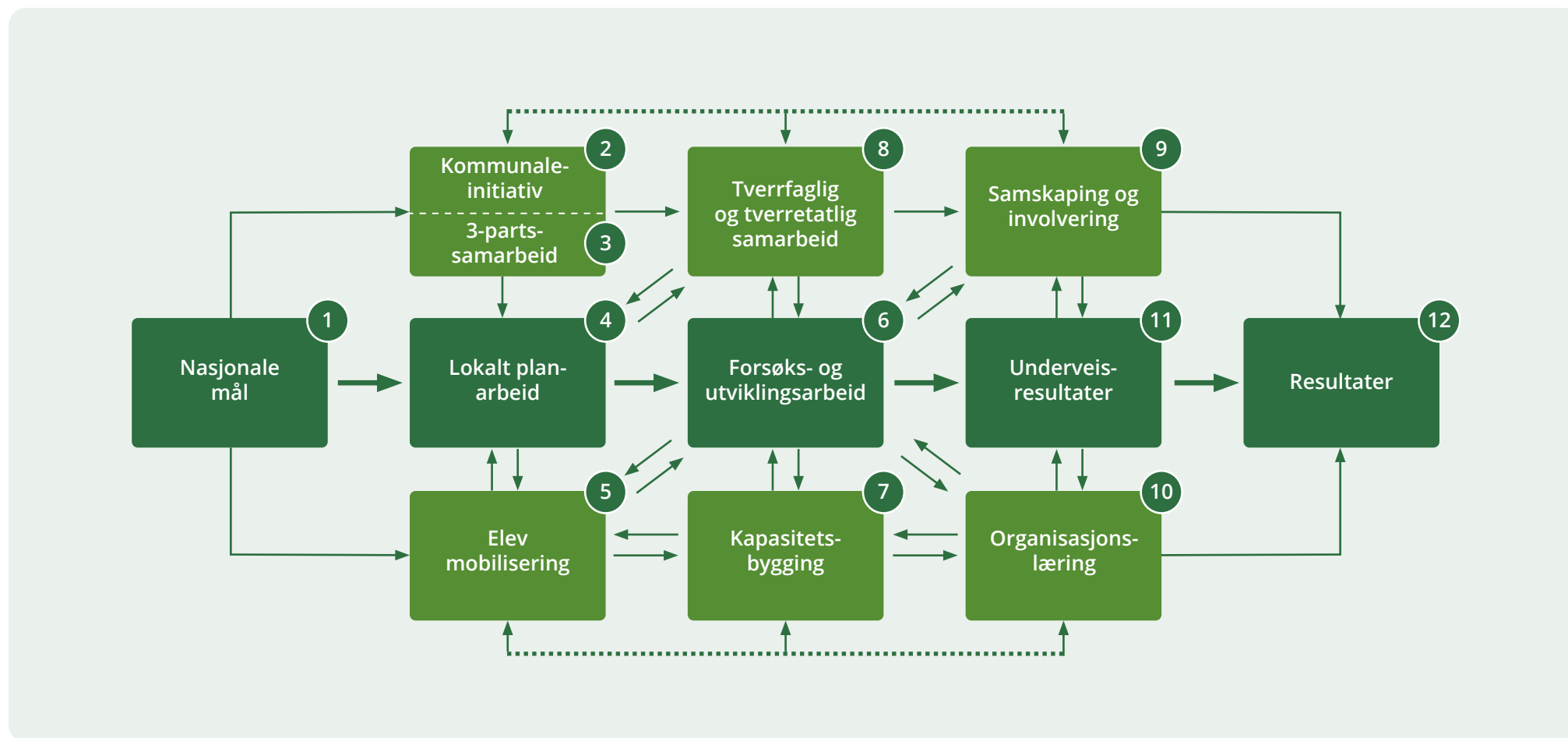
**Vi tror at krisetider kan gi muligheter.** Det må da handle om å gi aktørene i oppvekstsektoren muligheter til å fornye, forbedre og utvikle ny praksis, og slik ta tak i de mange utfordringene. Det vil kreve ressurser i form av tid, kompetanse og økonomi. Det vil også kreve faglig assistanse og muligheter for å prøve og feile. Og det vil ikke minst kreve tro på de mange i oppvekstsektoren som hver dag går på jobb med intensjoner om å gjøre en forskjell.

I Hurdalsplattformen, som ligger til grunn for Støre-regjeringens arbeid blir ordet tillit brukt. I dette ligger et ønske om å delegere makt og kontroll ned til dem som står i det operative arbeidet. Professor emeritus Jan Grund har kommentert Støre-regjeringens tillitsreform:

«Utfordringen er å gi honnørordet tillit relevant innhold. En tillitsreform er hverken frislipp av kontroll eller en enhetlig modell som kan vedtas innført. Det er et sett med prinsipper som flytter makt og kontroll innenfor store strukturer og systemer.» Og i vår sammenheng for å få til et tett, forpliktende og nyskapende samarbeid rundt barn og unge, og da særlig rettet mot barn og unge som trenger koordinert innsats.»  
(Dagsavisen, 1. april 2022)



# FORSØKSMODELL



Figur 1. Forslag til kommunalt forsøks- og utviklingsarbeid. (Stranden, 2022)

## EN FORSTÅELSE

Figur 1 viser elementene i et tenkt kommunalt forsøks- og utviklingsarbeid. Modellen er ingen oppskrift, men bygger på erfaringsbasert kunnskap. En slik modell kan synes komplisert. Det er to forhold som er viktig å presisere:

- At implementering av nasjonale reformer er en prosess og ikke en enkeltstående hendelse. De viktigste kjennetegnene på slike prosesser er at de gir muligheter for læring for dem som deltar, at det sikres faglig assistanse underveis, at det skjer bred involvering av barn, unge, ansatte og foresatte, at prosessene relateres til de realitetene som gjelder lokalt, at reformene inngår i en helhetlig forståelse og sees i sammenheng (inkrementell endring) og at tverrfaglighet blir ivaretatt.
- At modellen vektlegger kapasitetsbygging og organisasjonslæring for å styrke gjennomføringskapasiteten. Målet må være å lære av de praktiske erfaringene gjennom å bygge opp en praksis som stadig prøves, vurderes og utvikles. Formidling av teori kan være viktig, men det er også reflektert praksis. Det handler om at de personene som skal leve med konsekvensene av reformene blir reflekterte praktikere.

## BEHOV FOR FORANDRING

Store nasjonale reformer med nye nasjonale mål (1) begrunnes med behov for forandring av praksis. I forkant av en nasjonal reform ligger betydelig planarbeid med mange ulike faggrupper og interesser involvert. Det er ikke uten videre gitt at den forståelsen som ligger til grunn for reformen, deles av aktørene. Her blir det viktig med en aktiv kvalifisert kommunal ledelse. De kommunale initiativene (2) må sikres lokal forståelse og eierforhold til målene.

Per Dalin identifiserte fire faktorer som avgjørende for suksess i endringsarbeid, og som vi vil bruke i forhold til implementering av nasjonale mål. Han kalte funnene «Den reelle behovsmodellen» (Dalin og Rolff, 1993). Dalin hevdet:

- At behov som begrunner endringsarbeidet må bli forstått og akseptert av alle som involveres, og de må oppleves som reelle behov
- At endringer sikres ledelse både på overordnet nivå og operativt nivå
- At det skapes eierforhold gjennom prøving og feiling i forhold til utvikling av ny praksis
- At kompetanse utvikles underveis i arbeidet

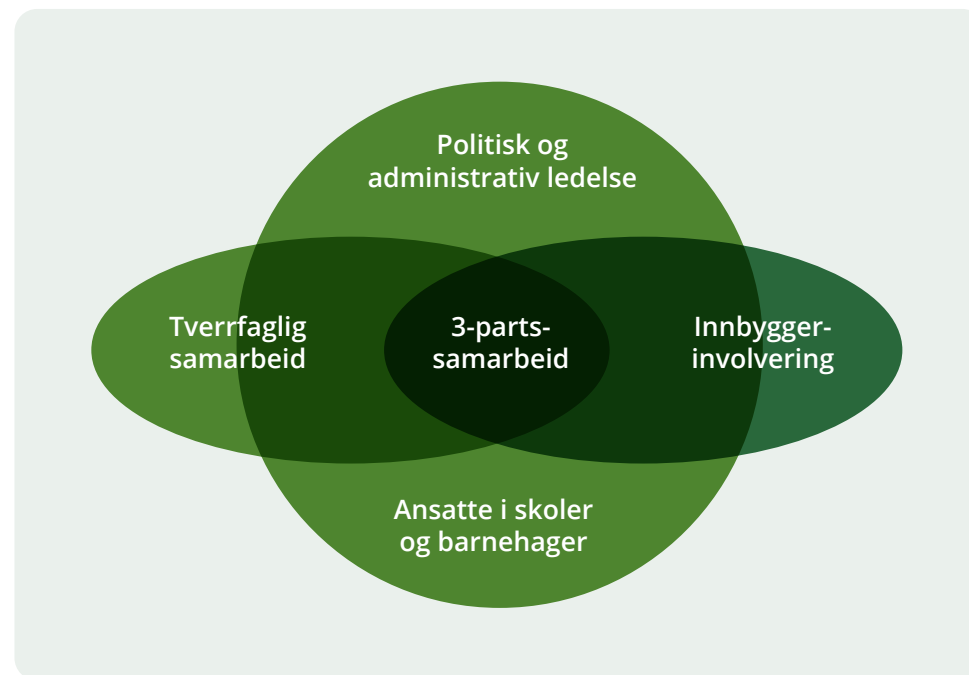
Her kan det være nyttig med et eksempel. I forkant av «Fagfornyelsen» inviterte kommuneledelsen i gamle Førde kommune lærerne til et arbeid rundt begrepet «Dybdelæring». De studerte teorien for å få en forståelse for hva dette var, og de fikk prøve ut det nye på sin måte. Slik skapte de eierforhold og mottakelighet for det som skulle komme. Dette eksempelet er ikke enestående, men et eksempel på god praksis.

## PARTSSAMARBEID

Den modellen vi her presenterer har samarbeid som en nøkkelfaktor, enten vi snakker om partssamarbeid eller tverrfaglig samarbeid.

Skal samarbeid ha mening, må det skapes en synergieffekt og være en utviklingsstrategi som gir muligheter. Det kan noen ganger være krevende å skille mellom partssamarbeid og tverrfaglighet. Vi velger å se på partsamarbeid som et overordnet begrep som omfatter samarbeid mellom alle grupper som på en eller annen måte inngår i barn og unges oppvekst, mens tverrfaglighet handler om å samordne tjenestetilbud med ulike faglig profilering.

Enhetene for forandring er skoler og barnehager, men enhetsbasert utvikling må ha en kommunal forankring, og ikke bare på det administrative nivået. IMTEC har i mange sammenhenger sett nytten av et aktivt **kommunalt 3-partssamarbeid (3)**, her forstått som et likeverdig samarbeid mellom politikere, administrasjon og hovedtillitsvalgte. Vi tror at et slikt samarbeid er særlig viktig om man inviterer parter utenfor skole og barnehage til ulike former for samarbeid og samhandling. Desto flere aktører rundt barn og unges læring og utvikling, desto viktigere er det med en tydelig overordnet kommunal ledelse. Det er vår erfaring at her kan 3-partssamarbeid være viktig. Figur 2 er et forsøk på å illustrere dette.



Figur 2. Ulike former for partssamarbeid (Knut Stranden, 2023)

3 – partssamarbeidet må legge til rette for samarbeid på ulike nivåer i kommuneorganisasjonen. Tar vi skole som utgangspunkt, vil samarbeid være:

- På **individnivå** ofte som entreprenørskap fra enkeltlærere. Skolen har lang tradisjon for utvikling gjennom enkeltlærere med positive virkninger for de enkelte klasserom. Slikt samarbeid er ofte situasjonsbestemt og begrenset.
- På **enhetsnivå** som det tilretteleggende nivå for samarbeid, der relasjonen mellom ulike parter og ansatte med ulik faglighet formaliseres. Skal samarbeid og samhandling lykkes må man se på skolen som organisasjon der det meste henger sammen, der skolens kultur er avgjørende for samarbeidet og der fellesskap om visjoner og mål er en forutsetning for å komme videre.

På enhetsnivå er ledelse viktig. Ledelsesoppgaver er å skape en kultur for samarbeid og å løse de mange interessekonflikter som kan oppstå. Det kan handle om motsetninger mellom lærer og helsesykepleier, manglende oppgave- og rolleavklaring mellom tillitsvalgt og verneombud, konflikter mellom skole – hjem og tilsvarende.

- På **systemnivå**, som det overordnede beslutningsnivået. Det er på dette nivået at kommunalt 3-partssamarbeid kan fungere som navet i alt samarbeid. Det er en økende erkjennelse av betydningen av et aktivt eiernivå, både politisk og administrativt.

## UTVIKLING AV PARTSSAMARBEID

Fagforbundet har arbeidet mye med partssamarbeid, herunder kommunalt 3-partssamarbeid. Målet har vært å etablere et konstruktivt partssamarbeid på strategisk nivå som forankrer og følger opp utviklingsarbeidet i kommunen.

Fagforbundet skriver om arbeidet med å utvikle partssamarbeid:

«Vi ønsker (behovsbasert) å utvikle partsmøtene på virksomhetsnivå til samarbeid om utviklingsarbeid, oppfylning av mål og handlingsplaner vedtatt på strategisk nivå. Målet er å forsterke plankunnskapen og å øke gjennomføringsevnen.

Partsforankringen som arbeidsmetode er forankret i forskning, og resultatene er tydelige (Jf. Sintef rapport). Der man har etablert en fast partsbasert struktur for utviklingsarbeid, basert på gjensidig tillit, lykkes implementeringen bedre:

- Utviklingsarbeidet får bedre drivkraft
- Beslutningene er mer treffsikre
- Prosessene fører frem mot gode innovasjoner
- Det gir arbeidsmiljøfordeler

I tillegg kan det dokumenteres at ledelseskapasiteten i virksomhetene øker» (Unni Bjerregaard Moe, 2024).

Vi har flere steder i notatet poengtert at implementering er en krevende prosess, men også at de må være en varig og naturlig del av driften.

Fagforbundet skriver videre:

«Å implementere utviklingsperspektivet i partssamarbeids strukturen gjør at det strategiske planarbeidet med sin forutsigbarhet også utvikler tillit mellom partene og tillitten spres således til resten av personalet og i organisasjonen. Det blir ro og omkamper reduseres. Det fører også til at gjennomføringskraften øker. Dette skjer fordi tillitsvalgte og verneombud sammen med leder gis en bedre mulighet til å gjøre politiske og administrative beslutninger kjent og forståelig til resten av personalet. De utvikler beslutningslinja. Og blir dermed også en drivkraft for gjennomføring av planer og vedtak» (Unni Bjerregaard Moe, 2024).

Professor emeritus Knut Roald har ved flere anledninger pekt på behovet for en styrking av styringsdialogen mellom politisk/administrativt nivå og virksomhetsnivået. Dette er et synspunkt som også Fagforbundet deler. De sier om dette:

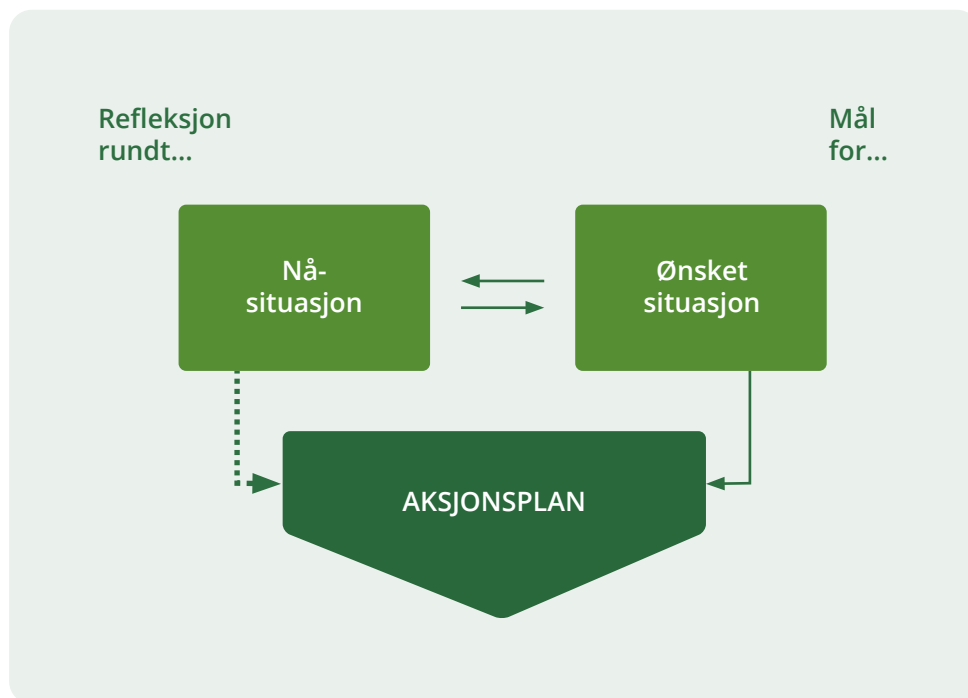
«I dag er kanskje politiske og administrative beslutninger litt for dårlig kjent ute i virksomhetene? Kunnskapen ansatte har, om den politiske eller administrative bakgrunnen for vedtak, er kanskje litt for dårlig? Behov og ønsket hensikt kan muligens forstås bedre? Dette kan også gå motsatt vei. Ideer og forslag til forbedringer fra ansatte når sjelden politikere og strategisk ledelse, og blir derfor uforløste. Det er et ressurstap som vi ønsker å unngå» (Unni Bjerregaard Moe, 2024).

## SITUASJONSANALYSE

**Som vi har påpekt foran, må man lokalt finne svar på hvordan nye overordnede mål og planer skal realiseres i praksis.** Vi vet fra forskning at det som skjer fra en plan er vedtatt til den omsettes i konkrete handlinger er det som i hovedsak bestemmer om ambisjonene realiseres. En plan kan være så god den bare vil, men den må omsettes på en slik måte at den får gjenklang i det komplekse systemet som en kommune er.

Stiftelsen IMTEC har gode erfaringer med situasjonsanalyser, eller «ståstedsanalyser» i det **lokale planarbeidet (4)**. Det betyr å analysere lokale forutsetninger opp mot nasjonale mål. I et utviklingsarbeid må man også få frem gapet mellom nå-situasjonen og en ønsket situasjon. Skal man beskrive en vei mot en ønsket situasjon, må man ikke bare vite hvor man vil. Da må man også vite hvor man er (se figur 3).

Gode situasjonsanalyser samler informasjon om materielle forhold (tid, ressurser, materiell og tilsvarende). Tilgjengelig kompetanse er også viktig å avklare. Det er også avklaringer av verdier og holdninger. Skal en analyse få betydning, må det skapes et eierforhold til den. Det krever refleksjon og drøfting i fellesskap, der man avklarar veien videre.



Figur 3 GAP-analyse (Stranden, 2013)

## FORSØKS- OG UTVIKLINGSARBEID

**Forsøks- og utviklingsarbeid (6)** handler om å prøve ut ny praksis for å bedre barn og unges læring. Forsøks- og utviklingsarbeid må handle om å skape gode forutsetninger **for barn og unges læring**. Da må det være tydelig på hva som skal være **resultatene (12)** og hva som skal være **underveis resultater (11)**.

Det er naturlig at forsøks- og utviklingsarbeid defineres i konkrete utviklingsprosjekter med egne mål. Normalt vil prosjekresultatene være underveis resultater som skal bygge forutsetninger for å nå ønskede resultater. Vi skal se litt nærmere på dette.

Gitt et skoleprosjekt der man ønsker å realisere nasjonale ambisjoner om forebyggende arbeid for sårbare grupper gjennom tidlig innsats og tverrfaglig samarbeid og samhandling. Da vil det være viktig at kommunen initierer et prosjekt der man søker å lykkes med følgende:

- Å initiere et prosjekt som involverer mange aktører på ulike nivåer i kommunen
- Å prøve ut strukturer som muliggjør tverrfaglig og tverretatlig samhandling, og som også muliggjør involvering av frivillig sektor
- Å formulere tydelige forventninger (ambisjoner) gjennom prosjektmålene
- Å tydeliggjøre forholdet mellom resultater og prosjektmål. I skoler vil resultater ofte bli sett på som noe målbart, gjerne dokumentert gjennom testing av elevytelser eller målt i antall vedtak om spesialundervisning. Prosjektmålene (eller mellomliggende mål) vil da være hypoteser om hva som kan legge grunnlaget for senere resultatoppnåelser

- Å etablere kontroll over utviklingsarbeidet gjennom organisasjonslæring. Det vil si en internt, prosessorientert vurdering og rapportering
- Å tilby deltagelse i felles arenaer for læring, internt og eksternt

Hva kan så være de konkrete underveis målene? Det kan handle om:

- Mål knyttet til endringer av praksis i klasserommene (eller andre læringsarenaer)
- Mål knyttet til strukturelle endringer i organisasjonen (enheten)
- Mål knyttet til endringer knyttet til enhetenes omgivelser

Praksisendringer i klasserommet vil handle om elevenes læring, om klasse- miljøutvikling, om å bygge laget rundt barn og unge, om å muliggjøre veiledning og støtte og om å prøve ut ny praksis for både elever og ansatte.

Endringer i skoleorganisasjonen handler om å styrke ledelsens tilretteleggende oppgaver, avklare roller og oppgaver i forhold til tverretatlig og tverrfaglig samarbeid, kapasitetsbygging, realisere behovene for delegering av beslutninger (tillitsreform), samhandling mellom enhetsnivå og kommunenivå og ikke minst styrke skole – hjem samarbeidet.

Endringer i skolens omgivelser handler om å muliggjøre eksternt samarbeid, nettverk og bruk av eksternt, faglig kompetanse.

## UTVIKLINGSARBEID SOM EN LÆRINGS- PROSESS

**Gode prosesser er krevende, de tar tid og de må skape læring.** I store forsøks- og utviklingsprosjekter legger IMTEC til rette for **organisasjonslæring (10)**. Det handler om en intern prosessorientert evaluering som vi ser som en nødvendig faktor for å sikre suksess i et utviklingsarbeid. Vi har også brukt begrepet **kapasitetsbygging (7)** som en viktig faktor. Å bygge kapasitet handler om å øke den kommunale problemløsningsevnen, om å lage systemer for å evaluere det som skjer, bygge ny kompetanse og eventuelt om nødvendig å søke eksternt assistanse.

## SAMSKAPING

**Et utviklingsprosjekt må sikres bred involvering (9) av både medarbeidere og brukere.** Her forstått som foresatte og eventuelt andre involverte.

I en skole kan for eksempel både elevene og deres foresatte involveres aktivt, gjerne i medskapende prosesser. Da kan de ikke forholde seg til skolen bare som brukere av en tjeneste. Målet må være samskapende prosesser der alle parter blir involvert. Med **samskaping (9)** mener Stiftelsen IMTEC at når to eller flere aktører inngår i et likeverdig samarbeid, med hensikt å definere problemer og designe og implementere nye og bedre løsninger (Tore Skandsen, 2024)



## LAGET RUNDT BARN OG UNGE

Skal man lykkes med de høye ambisjonene som man i dag har for oppvekstsektoren, vil det kreve **tverrfaglig og tverretatlig samarbeid og samhandling (8)**. Regjeringen sier i St. meld. 6 (2019–2020), Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO om laget rundt barnet:

«Regjeringen vil at alle barn og unge blir sett og får den hjelpen de trenger når de trenger den. Det innebærer at kompetansen bør være så nær barna som mulig. Vi vil bygge et lag rundt barna og elevene som blant annet inkluderer lærere, spesialpedagogiske ressurser, pedagogisk-psykologisk tjeneste (PP-tjenesten) og helsestasjons- og skolehelsetjenesten. Regjeringen vil også styrke samarbeidet mellom foreldre, barnehage, skole, skolefritidsordning (SFO) og andre offentlige tjenester.»

Regjeringen sier videre om mål for tverrfaglig samarbeid:

«Staten må sørge for gode rammebetingelser for å gjøre det tverrfaglige samarbeidet lettere. Regjeringen foreslår juridiske, pedagogiske og økonomiske virkemidler. Vi vil likevel understreke at det er i kommunene det viktigste arbeidet skjer. Godt tverrfaglig samarbeid handler om at ulike fagmiljøer arbeider sammen og ser tilbudene til barn og unge i sammenheng. De ansatte i tjenestene må snakke godt sammen. Barnas behov må være utgangspunktet for samarbeidet. Kommuneledelsen har en sentral rolle i arbeidet med å skape en kultur for samarbeid og felles engasjement for barns utvikling i hele kommunen som organisasjon. De tiltakene som staten bidrar med, skal støtte opp under det arbeidet som må skje i kommunene.»

Et viktig nasjonalt mål er å vurdere barnets beste. Dette skal være et grunnleggende hensyn ved alle avgjørelser og handlinger som berører barn. Målet med å vurdere barnets beste er å sikre at behovene og interessene til barn og unge blir tatt hensyn til i beslutninger som påvirker dem. Jo større påvirkning det aktuelle beslutning har for et barn eller for barn generelt, jo større krav stilles til grundige vurderinger av barnets beste. Det vil kreve komplementerende kompetanse både i analyse av en situasjon og gjennomføring av tiltak.

Regjeringen vil fremheve følgende mål for tverrfaglig samarbeid:

- «Barn og unge som trenger hjelp, blir oppdaget tidlig og får hjelp uavhengig av om utfordringene gjelder lærevansker, psykisk eller fysisk helse, familiesituasjon eller annet.
- Barn og unge og deres familier/foresatte får den helhetlige oppfølgingen de trenger av ulike tjenester.
- Tverrfaglig samarbeid skal bidra til at alle barn opplever et godt og inkluderende oppvekst-, leke- og læringsmiljø.
- Tverrfaglig samarbeid skal bidra til at flere gjennomfører videregående opplæring.»

## BARN OG UNGE SOM RESSURS

Vi burde kanskje ha startet med barn og unge i listen over elementer i et reformarbeid. **Elevmobilisering (5)** må være hovedsak i et reformarbeid som angår barn og unge. Det å se på barn og unge som ressurs er ikke bare noe som gjelder for skoler. Men desto eldre man er, desto mer sannsynlig er det at en mobilisering fører til reell innflytelse.

Barn og unges motivering og forutsetning for å lære er påvirket av en rekke forhold. Ikke minst har barn og unges hjemmemiljø og vennemiljø betydning. James Coleman (1987) lanserte begrepet «elevenes sosiale bagasje» for å beskrive forhold utenfor skolen som hadde betydning for skoleresultatene. En elevs selvfølelse er viktig. Elever kan ha bakgrunn med mange nederlag både i og utenfor skolen. I møte med krav de ikke mestrer blir de indirekte fortalt at de ikke har noen verdi, og en ond sirkel begynner. En av skolens mange oppgaver er å bryte slike sirkler. Det forutsetter tid og anledning til gode dialoger mellom elev og lærer i atmosfære av åpenhet og trygghet. Her føler mange lærere at de kommer til kort med for lite tid i en travel skolehverdag, og for få muligheter til å møte elevene der de er.

«Guttas Campus»\* er et opplæringstiltak for gutter med store utfordringer i skolen som startet opp i 2018. Guttas Campus ble etablert og utviklet av et mangfoldig og bredt sammensatt team som har hatt en avgjørende betydning for at Guttas Campus ble en realitet. Omar Mekki var fra starten daglig leder for opplegget.

Hovedmålet er å støtte guttenes sosiale og faglige utvikling, og å styrke deres forutsetninger for å fullføre videregående skole og mestre livet. Her har man med suksess møtt behovene hos en sårbar gruppe, men hovedmålene og arbeidsmåtene bør kunne gjelde for alle. Skal skolene rustes til å klare dette, må det bygges gode lag rundt arbeidet til lærere og elever. Det kan bare skje gjennom å utvikle en samarbeidskultur der eleven blir sett på som en ressurs.

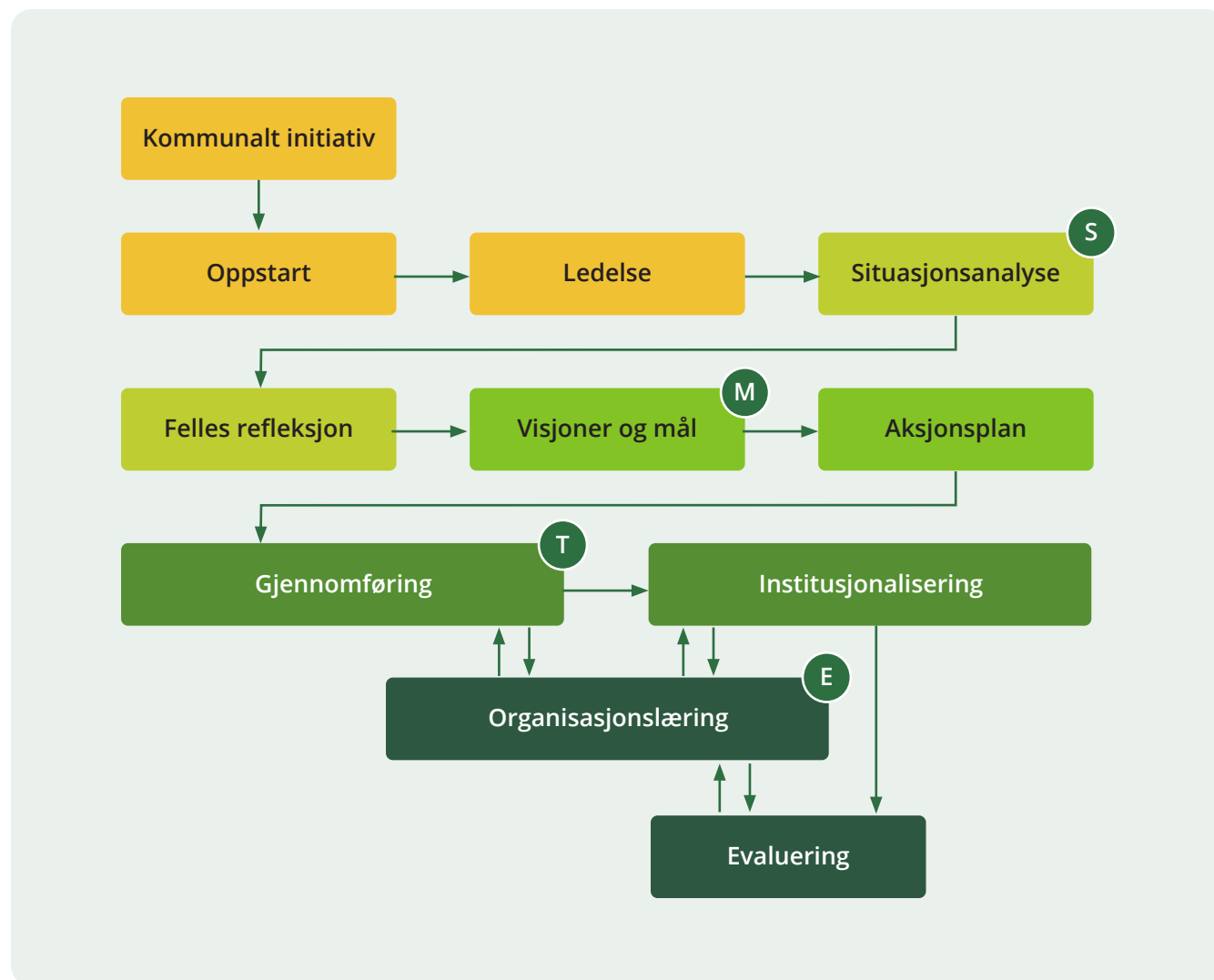
\* Guttas Campus bygger på erfaringer som er gjort i DrengAkademiet i Danmark som drives av Løkkefonden. Rettighetene til konseptet for Norge ble kjøpt av Eivind Astrups Allmenntilrette Stiftelse og er tilpasset norske forhold.

# PROSJEKTUTVIKLING

Formålet med forsøks- og utviklingsarbeid er å gi de involverte enhetene en problemløsende kapasitet, eller evne til å møte nye utfordringer innenfra (i den enkelte enhet) og fra omgivelsene (slik som nye nasjonale planer). Gjennom utviklingsarbeidet setter man seg konkrete mål og gjennom det etablerer ny praksis på et gitt område. Men ikke bare det, utviklingsprosessen må være designet slik at deltakerne får erfaring og kompetanse som gjør dem bedre i stand til å mestre ønskede endringsprosesser på andre områder. Det er det vi legger i å øke den problemløsende kapasiteten, det vi si evnen til å nå ønskede mål.

Et viktig verktøy for å øke den problemløsende kapasiteten er organisasjonslæring. Det er her forstått som evne til å lære av det som skjer gjennom systematisk, prosessevaluert evaluering. Målet er å gi ansatte muligheter til bedre å forstå seg selv og sin organisasjon, til å utvikle ny praksis og til å reflektere over erfaringer man gjør for slik å styrke gjennomføringsevnen.

Figur 4 viser en modell for prosjektutvikling. Den bygger på en forståelse av utviklingsarbeid der man vektlegger grundige prosesser både i forhold til initiering, implementering og institusjonalisering av ny praksis.



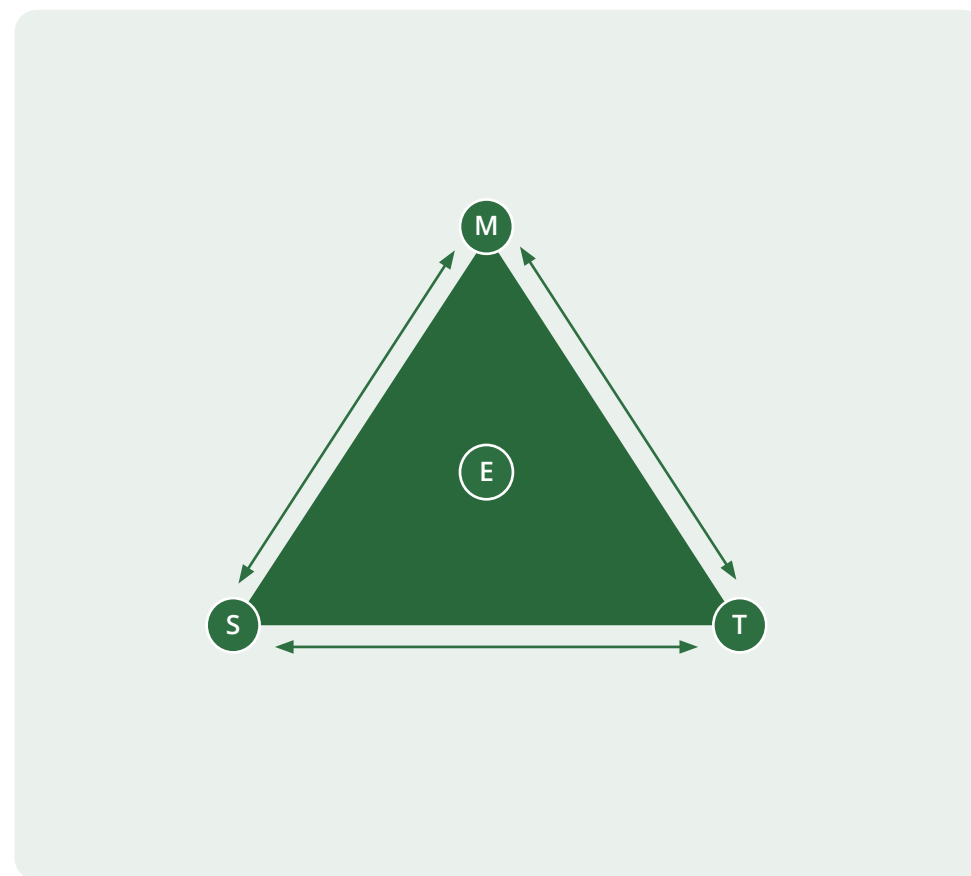
Figur 4. Lineær fasebeskrivelse (Dalín 1993/Stranden 2023)

Figuren viser en prosjektutvikling i faser. Den er mer konkret enn i forsøksmodellen, og beskriver prosessen i utviklingen av konkrete prosjekter under det som i forsøksmodellen står som «lokalt planarbeid» (4) og «forsøks- og utviklingsarbeid» (6) og underveis resultater (11), eller underveis mål.

Utviklingsarbeidet bør være enhetsbasert. At noe beskrives som enhetsbasert betyr at man identifiserer hva som er enheten for forandring. Det forhindrer ikke at mange ulike enheter kan delta, og at slikt arbeid må være forankret på kommunenivå. Det bærende i prosessen er dialog, involvering og læring. Vi har tatt utgangspunkt i den såkalte SMT – modellen, et planleggingsverktøy som er mye brukt, og som første gang ble presentert for over 50 års siden (Fosmire og Wallem, New York, 1971). Den har elementene:

- Situasjon (S)
- Mål (M)
- Tiltak (T)

Legger man til evaluering (E), så har vi de viktigste elementene i en prosjektutvikling. Det er vanlig å vise elementene som lineære, men det bryter med det vi har sagt foran om at prosjektutvikling er læring. Legger vi SMT (E)-modellen til grunn, er den dynamisk. Arbeider man med mål, kan en erkjenne behov for å presisere situasjonen bedre. I gjennomføring av tiltak kan man erkjenne behov for tydeligere mål, og målene må ha gode kjennetegn for måloppnåelse for å kunne vite om man har nådd ønskede resultater.



Figur 5. SMT(E) modellen (Fritt etter Fosmire & Wallen, 1971)

Den prosjektutvikling vi her beskriver (se figur 4) har fire ulike faser. Vi skal se litt på hver av dem:

### 1. Initiativ og inngang

Kommunalt utviklingsarbeid kan komme i gang av mange grunner. Krav om implementering av nye nasjonale planer kan være en årsak. Andre ganger kan det være definerte «problemer» slik vi ser det i dag med uro i oppvekstsektoren. Det kan også starte uten eksterne krav eller noe klart problem, men som et ønske om å utvikle seg videre.

Vi opplever at det blant ansatte på skole- og barnehagenivå finnes en vag følelse av at noe må gjøres. Det er en slags dårlig samvittighet for alt man burde gjøre, og som man opplever ikke å lykkes med. Sett fra et endringsperspektiv er slike signaler viktige. Det gjør det mulig å utfordre og identifisere «gapet» mellom overordnede ambisjoner (det man bør gjøre) og det man faktisk lykkes med. Det gir kommunenivået muligheten til:

- Å gå i dialog med enhetsnivået om hva som er behovene for utvikling. Noen vil ønske seg strukturelle endringer, andre vil peke på behov for atferdsendringer. I minneordene til professor Johan Galtung (Dagsavisen 29. 02.24), ble det referert til et foredrag Galtung holdt på 1970-tallet, hvor han ble spurt om han var aktør eller strukturorientert, og hvor Galtung svarte at han var begge deler. En struktur består av relasjoner mellom aktører. Og uten aktører er det ingen struktur. Og endringer av aktørenes atferd kan føre til endringer av strukturer (Balsvik, Haavelsrud og Vambheim).

- Å etablere en psykologisk kontrakt med enhetsnivået om hvem som kan være partnere i prosjektet, undersøke mulige roller og oppgaver, hvilke ressurser og hvor mye tid som blir stilt til disposisjon, og hva de forskjellige er forpliktet til i prosessen.

### 2. Felles analyse (S)

I en tidlig fase er det viktig med gode samtaler om hva som er behovene for å få fram en presisering og prioritering av oppgaver. Dette kan skje ved idè-dugnader, grundige diskusjoner og noen ganger gjennom «konfrontasjoner». Med basis i en felles forståelse kan man arbeide med følgende spesifikke oppgaver:

- Samle inn data om nå-situasjonen
- Tilbakeføre og drøfte data

Det er viktig at slike situasjonsanalyser involverer bredt, og at målet er å få en felles forståelse. Dette er en kritisk fase. Vi har sett (og selv vært med på) at man har gjort gode behovsanalyser, men hvor dette enten ble gjort av ledergrupper eller eksterne konsulenter. Selv om det tar tid, så må alle involveres. Her legges grunnlaget for et vellykket prosjekt.

### 3. Målsetning (M)

Vi har foran sett på noen mulige prosjektmål, og gjentar ikke det her. For å få en god prosess kan det også her være viktig å prioritere mellom mulige mål, og klargjøre hvilke verdier som ligger til grunn. Noen ganger er konsensus mulig. Andre ganger må man leve med ulike verdier, og at det kanskje også medfører ulike handlingsalternativer.

#### 4. Aksjonsplanlegging (T)

Det handler om å omsette intensjoner i konkrete planer. Det finnes ulike prosjektplanleggingsteknikker som kan benyttes. I denne fasen kan det være aktuelt å delegerer arbeid til arbeidsgrupper, både internt i enhetene og mellom enhetene.

#### 5. Evaluering (E)

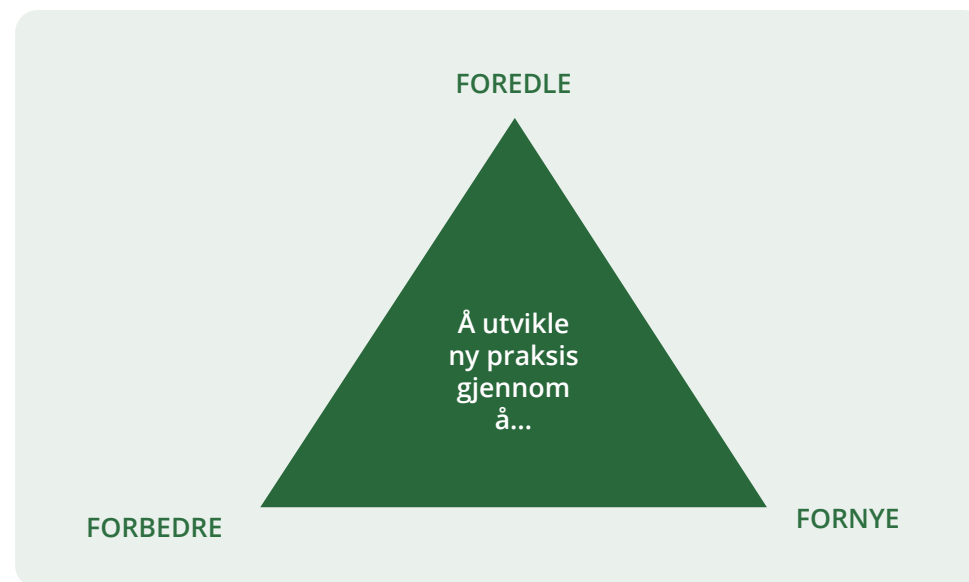
Vi har andre steder drøftet behovet for å etablere organisasjonslæring gjennom ulike former for prosessorienterte, interne evalueringer. Det krever interne møteplasser for felles og kritisk refleksjon. Peter Senge (2006) hevder at den refleksjonen som finner sted i et utviklingsarbeid, henger nøye sammen med den forståelsen man har av hva som er behovene for endring og hva man derfor ønsker å oppnå. Det handler om å skape lærings-situasjoner der de som deltar makter å legge til side egne «mentale modeller» og tenke sammen. Senge hevder at endringer vanskeliggjøres av at våre etablerte «mentale modeller» stenger for fornyelse.

Hva som er gode løsninger på et gitt problemområde, kan best bli vurdert av de som er ansvarlige på enhetsnivå. Den påstanden bygger imidlertid på en viktig forutsetning. Det er at de blir utfordret gjennom å bli presentert for alternative synspunkter, ambisjonene i nasjonale styringsdokumenter, data fra forskning og evaluering, kunnskap om alternativ praksis og data som skolens egen styrke og svakhet gjennom opplegg for organisasjonslæring.

Ansatte på enhetsnivå, må som andre bli «konfrontert» med andre synspunkter i en produktiv dialog med grupper innenfor og utenfor kommunen for å være gode besluttere. Da kan en svare på spørsmålene:

- Hva skal foredles?
- Hva skal forbedres?
- Hva skal fornyes?

Inn i dette ligger også spørsmålet om hva som med fordel kan forkastes. Det er en naturlov at skal noe nytt inn må noe gammelt ut.



Figur 6. Utvikle ny praksis

# KONTAKT OSS

Dette notatet er ment som en invitasjon til et samarbeid med interesserte kommuner som ønsker å gjøre arbeidet med implementering av nasjonale reformer til en forsøks- og utviklings situasjon. Vi inviterer også til nettverk mellom kommuner for felles læring. Målet er å etablere lærende nettverk mellom samarbeidende kommuner. De som deltar i nettverkene kan være ulik i forhold til størrelse, tilgang på kompetanse og organisering av arbeidet. Kommunene kan også være kommet ulikt i forhold til reformarbeidet.

**Interesserte kommuner er velkommen til å ta kontakt med Stiftelsen IMTEC v/seniorrådgiver Vigdis Vikne.**

Mail adr.: vikne@imtec.no

Tlf.: 99 02 53 54

I del 2 utdyper vi det som er presentert i del 1.

Vi har særlig vektlagt:

- Ulike former for samarbeid, samhandling og tverrfaglighet
- Myndiggjøring og tillit
- Involvering av brukere

## DEL 2

# SAMMEN SKAPER VI EN BÆREKRAFTIG OPPVEKSTSEKTOR





# SAMARBEIDSSKOLEN

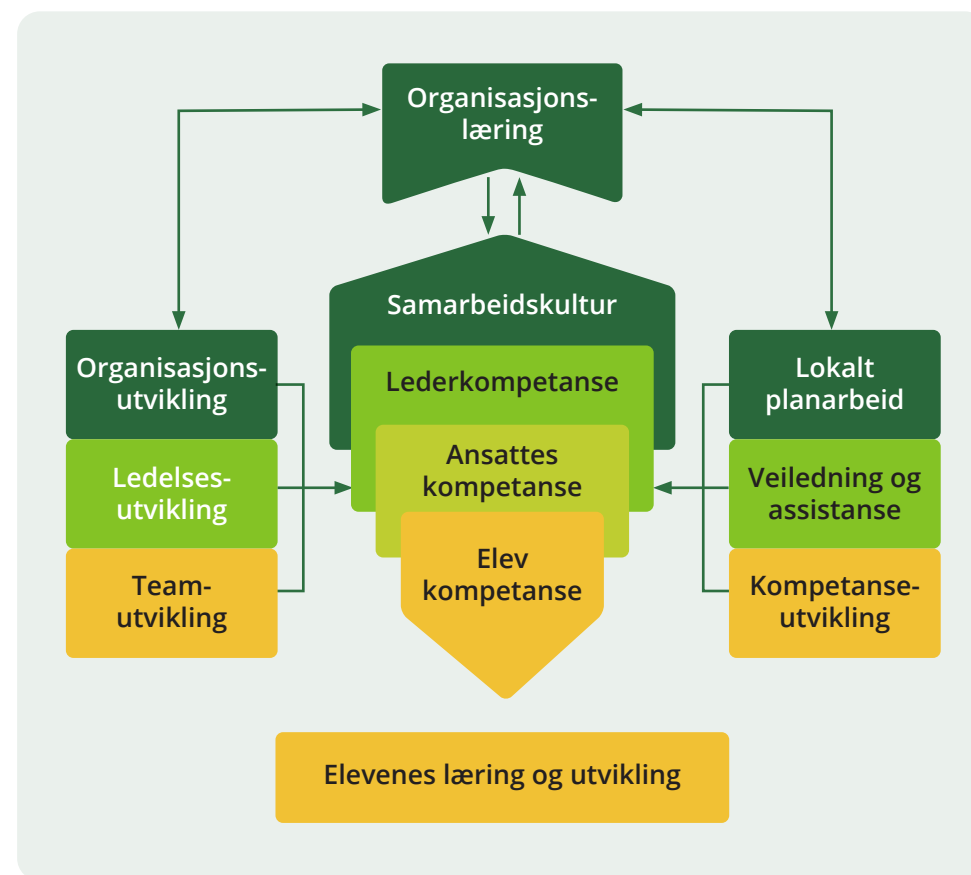
Mål må bli til handling og ambisjoner må omsettes i praksis. Slik også med reformene i oppvekstsektoren. Og reformene må materialiseres et sted, nemlig i de enhetene der barn og unge har sitt daglige liv. Tar vi skole som eksempel kan bare målene i læreplanen, kompetansereformen og oppvekstreformen nåes i en kontekst, nemlig den enkelte skole.

Ambisjonene fra nasjonalt nivå er høye. Da kan en advarsel være nødvendig. En vellykket implementering av nasjonale mål kan aldri bli noen «quick fix». Vellykket implementering tar tid og krever vilje og evne til å forbedre og fornye det operative arbeidet. Det betyr at de som har hovedansvaret for barn og unges læring og utvikling, må gis muligheter til å lykkes. Det er på det operative nivået at den viktigste lederfunksjonen i kommuneorganisasjonen blir forvaltet. Det betyr ikke at det ikke er behov for overordnede ledere og tverrfaglig ekspertise, men disse må definere seg som tilretteleggere for de som har det daglige ansvaret.

Tidlig på 1980 – tallet etablerte Stiftelsen IMTEC prosjektet «School Year 2020». Det var et fremtidsskoleprosjekt. I 1985 var det langt frem til 2020. Målet med prosjektet var å invitere enkeltpersoner og institusjoner fra mange land til samarbeid rundt ulike modeller for skolens fremtid.

Prosjektet utviklet en skolemodell der **samarbeid** var nøkkelordet. Samarbeid internt i organisasjonen, mellom skolen og skolefaglige ansvarlige i kommunen og mellom skoler. Men også samarbeid med fagpersoner utenfor skolen og ikke minst en mobilisering av lokalsamfunnet med foresatte som viktige aktører. Denne modellen ble presentert av Per Dalin i ulike publikasjoner på 1990- tallet. Vi har gjort en videreutvikling av modellen

(se figur 7 under). Vi kaller den fortsatt «Samarbeidsskolen», da samarbeid er en viktig forutsetning for å lykkes med de utfordringer skolen og hele oppvekstsektoren står overfor.



Figur 7. Samarbeidsskolen (Dalin 1993 og Stranden 2023)

Modellen i figur 7 tar høyde for at skoler er sammensatte organisasjoner der systemisk tenkning er viktig. Modellen kan ved første øyekast se komplisert ut. Sentralt i modellen står menneskene (ledelse, lærere, andre voksne og elever). Samspillet mellom dem forutsetter kompetanse. Men kompetanse alene vil ha mindre betydning om den ikke fungerer i en åpen og støttende samarbeidskultur.

Modellen sier også at en samarbeidsskole er avhengig av flere ressurser, både interne og eksterne. Den må ha en forandringsledelse som legger til rette for utvikling av ny praksis, den må ha en fleksibel organisering og drive aktivt organisasjonsutvikling. Den må tilpasse nasjonale planer til skolens virkelighet. Den må ha skoleeierstøtte som gir muligheter for etter- og videreutdanning for skolen. Den må arbeide i fellesskap med eksterne ressurspersoner og i et gjensidig veiledningssystem. Den må også ha et system for organisasjonslæring, både på klasse og organisasjonsnivå og dette må danne grunnlag for en styringsdialog mellom skole og etat.

Den ideelle samarbeidsskolen har strukturert arbeidet slik at samarbeid internt og eksternt er mulig. Det gir handlingspotensial for å møte økende forventninger fra samfunnet. Det har et personale som i sum representerer en rekke ulike evner og ferdigheter. Det gjør skolen til et godt sted å lære og et godt sted å være. Og skolen har verdier og normer som underbygger tiltakene.

En samarbeidsskole er en skole som tar alle ansattes læringsbehov alvorlig. Det handler om ledere, om lærere, andre ansatte og eksterne ressurspersoner. Målet må være å styrke den samlede kompetansen, og dermed styrke laget rundt barn og unge. Og dermed er det mulig å ha et bevisst forhold til omgivelsenes krav og forventninger. Dette enten disse kommer fra myndigheter (nasjonalt/lokalt), eller fra foreldre/foresatte og nærmiljø.

«Det er ikke ofte vi i barneverntjenesten får en så lett tilgang til rektor på skolen. For det første var det utrolig viktig for oss at det var en åpen dør for oss i hele prosessen. Du tilrettela for det og det var også lærere til stede.

For det andre var det tilrettelagte og tilgjengelige rom med det som var nødvendig for å gjennomføre samtaler med barna.»

.....  
*Barnevernspedagog 2022*

# BARNEVERNENSREFORMEN/ OPPVEKSTREFORMEN

Barnevernsreformen også omtalt som oppvekstreform har som mål å styrke kommunens forebyggende arbeid slik at barn og familier med spesielle behov skal få hjelp på et tidlig tidspunkt.

Reformen understreker viktigheten av forebyggende innsats og det overordnede målet med reformen er å vri barnevernets ressursbruk fra dyre og spesialiserte tiltak i fosterhjem og institusjon, til forebygging og tidlig innsats i lokalmiljøet. Noen av de viktigste forebyggingstiltakene er gode skoler, barnehager og fritidstilbud til barn og unge. At alle barn ivaretas og opplever mestring. Vi trenger miljøterapeuter og oppsøkende tjenester som bistår barn og unge som sliter. Vi trenger også bedre og mer differensierte hjelpetiltak i barnevernet slik at barn og foreldre/foresatte får god hjelp og at vi unngår unødige omsorgsovertagelser.

Og vi vet at god ledelse er den viktigste ingrediensen for å sikre god kvalitet og god utvikling av kommunale tjenestetilbud. Kort oppsummert handler det om:

- å styrke arbeidet med forebygging og tidlig innsats i kommunene.
- å bedre forebygging og tidlig innsats.
- å bedre og få mer treffsikre hjelpetiltak.
- å rekruttere fosterhjem i familie og nettverk

Det er endringer og nye bestemmelser i helse- og omsorgstjenesteloven, spesialisthelsetjenesteloven, psykisk helsevernloven, tannhelsetjenesteloven, pasient- og brukerrettighetsloven, barnevernsloven, barnehageloven, opplæringsloven, privatskoleloven, sosialtjenesteloven, NAV-loven, krisesenterloven, familievernkantorloven og integreringsloven.

De mange planene for oppvekstsektoren krever en systemisk forståelse, det vil si evne og vilje til å se oppvekstsektoren som en helhet. Skal mål om tidlig innsats bli en realitet, må det skje endringer i hele oppvekstsektoren. Det betyr ikke bare samordning og koordinering av tjenestene, men et aktivt partssamarbeid og samhandling mellom de ulike tjenesteyterne og kommunens innbyggere (brukere).

Så vet vi at kommuner er forskjellige og at skoler og barnehager i en kommune også er veldig forskjellige. Vi har tidligere poengtert at hver organisasjon er ulik og unik. Vi har med andre ord lokalt svært ulike forutsetninger for å gjennomføre de nasjonale ambisjonene, og lokalt for å bistå, gi nødvendig hjelp og støtte. Dette kan handle om både verdier og holdninger, kultur for konstruktiv samhandling, kompetanse, strukturer og økonomi. Dette betyr at mange kan streve med å omsette/realisere nasjonale ambisjoner. Dette er noe Stiftelsen IMTEC har særlig fokus på. Vi vet nå at kommunene har laget planer for dette og IMTEC kan her være med å bistå i å omsette målformuleringene til å bli en realitet.

# SAMARBEID OG SAMHANDLING

## **Kvalitet, likhet og likeverd er nøkkelord i all kommunal tjenesteproduksjon.**

Det som tilbys skal være godt, og tilbudene skal gjelde alle. Dette gjelder ikke minst for skoler, SFO og barnehager. Vi ønsker for eksempel at alle barn og unge skal ha mulighet til å lære mest mulig, og at skole og barnehage bidrar til en god sosial og personlig utvikling.

Hva som er god kvalitet og hva som er likeverdige tilbud kan være krevende å definere, særlig likhet. Ofte følges dette begrepet opp med begrepet «positiv diskriminering», slik at grupper med særlige behov kan møtes. En tolkning av nasjonale styringsdokumenter er at en god og inkluderende oppvekstsektor skal tilby alle god kvalitet, tilpasset den enkelte sitt læringspotensial og livssituasjon. Dette skal skje i heterogene grupper slik at likhetsidealet kan ivaretas, og at ingen stemples som mindreverdige gjennom ulike former for organisatorisk differensiering. Dette er krevende mål og kan bare skje gjennom aktivt samarbeid og samhandling.

**«Likeverd betyr lik behandling inntil ulikheten rettferdiggjør ulik behandling.»**

.....

*Professor Thomas Nordahl*

**Daniel Massie (BI, 2021) definerer samhandling som «å arbeide sammen i en felles prosess for å nå felles mål».** Det er en definisjon som også kan gjelde for samarbeid, men hvor samhandling har tettere og mer forpliktende felles prosesser.

«De viktigste ingrediensene for å lykkes i det tverrfaglige og tverretatlige samarbeidet er for det første at det er en politisk vilje i en kommune til samarbeid. At det er politisk vilje eller forståelse for at barns oppvekst faktisk er noe av det viktigste i kommunen. Og at det politisk er respekt for alle som jobber i kommunen. Det skal ikke bare gå fra topp til bunn. Om det gjelder fagfolk eller ufaglærte, det skal gjelde alle som gjør en jobb. De skal tas vare på og de skal inkluderes. Jeg tenker det er en absolutt forutsetning.

For det andre må møtene formaliseres. Jeg tenker at samarbeidet må være mer formelt.»

.....

*Kommunepsykolog 2022*

**«Tverrfaglig samhandling oppleves ofte mer tverr og faglig, enn samhandlende.** Hvorfor er det slik og hvordan kan vi håndtere disse utfordringene og få til god samhandling i praksis? Arbeid blir stadig mer komplekst, spesialisert og samtidig gjensidig avhengig. Derfor må vi koordinere oss på tvers av roller, fagfelt, organisasjoner og hele sektorer for å løse felles utfordringer.

Selv om vi er høyst sosiale og samhandlende, opplever likevel mange av oss utfordringer når vi skal samarbeide, spesielt med dem som er annerledes enn oss selv. Hvorfor er det så vanskelig? En årsak er hvordan vi organiserer oss. Mange organisasjoner er preget av spesialisering som leder til silotenkning. Ulike avdelinger har egne mål, kulturer og ansvarsområder. Siloene og kostnadene de medfører er kjent, men vanskelig å løse. Siloene oppstår på bakgrunn av arbeidsdeling og faglig spesialisering. Da ender vi fort opp med delmål, lokale insentiver, verdier, normer, virkelighetsforståelse og et stamme-språk som ingen fra utsiden forstår. Det utvikles egne faglige logikker som kan skape utfordringer for tverrfaglig samhandling.»

.....

*Daniel Massie 2021*

### **Fotball kan brukes som illustrasjon på hvor viktig samhandling kan være.**

I boka «Godfoten samhandling – veien til suksess» (Ascehoug, 1999), viser Nils Arne Eggen ikke bare at han har høy fotballfaglig kompetanse, men at han også mer allment viser hva godt lederskap er. Han viser hvordan man best kan samarbeide for å nå felles ambisjoner, noe som er en nøkkelfaktor i godt lederskap.

Godfotteorien kan brukes om samarbeid mellom ulike enheter og faggrupper med ulik kompetanse. I fotball er kompletterende kompetanse viktig; det at man på et lag har ulike ferdigheter og personligheter. Slik også i samarbeid mellom ulike faggrupper. I dag ser man ofte at profilering av egen faggruppe går på bekostning av samarbeid og samhandling.

Vi kan alle oppleve at vi skiller oss ut og kjenner oss annerledes. Derfor er vi avhengig av at ulikheter anerkjennes og verdsettes. Vi har alle våre styrker og mindre sterke sider. Nils Arne Eggen hevder at det du er flink til, skal du øve mer på. I tillegg skal du gjøre andre gode, og da handler det om å finne deres styrker og fremelske dem.

Godfotteorien kobler sammen den individuelle interessen med ønske om å gjøre andre god. Det er altså ikke nok å mestre en ferdighet selv, men man skal også respektere andres individuelle ferdigheter. Og legge til rette for at disse skal lykkes på sitt fagfelt eller område. Når du er god på noe og jeg er god til noe annet, blir vi til sammen noe mer enn summen av ditt og mitt,  $1 + 1 > 2$ .

Kommunalt trepartssamarbeid kan stå som et godt eksempel på samarbeid der man jobber mot felles mål. Øvre- Eiker kommune formulerte for noen tiår siden følgende visjon: «Sammen skaper vi et livskraftig..» Nøkkelordene i visjonen er ikke livskraftig, men sammen og skaper. Det er verktøyene for å nå en livskraftig kommune. Visjonen ble utviklet i nedgangstider på 1980-tallet med svak økonomi, økt arbeidsledighet, fraflytting og en følelse av utenforskap som blant annet førte til utvikling av nazistiske ungdomsgrupper. Tidligere rådmann Jostein Barstad tok et initiativ ovenfor politisk ledelse, tillitsvalgte og administrative ledere for en mobilisering av kommuneorganisasjonen. Målet var å utvikle kommunen ikke bare til en bedre tjenesteyter, men også til å gi tjenestene et mer relevant innhold. Og virkemiddelet var samarbeid. Det var samarbeid innad i organisasjonen for å utnytte så vel de menneskelige som de økonomiske ressurser og rammer. Det var samarbeid utad gjennom en aktiv innbyggerinvolvering der visjonen «Sammen skaper vi..» lå til grunn for skole- og barnehageutvikling, utbyggingsprosjekter og utvikling av kultur- og helsetilbud.

Også for idretten kan «sammen skaper vi» stå som et godt eksempel på å nå gode resultater. Vinter – OL i 2022 ble en enorm norsk suksess. I et forsøk på å forklare de mange medaljene, pekte Dagsavisen (19.02.22) på Toppidretts-senteret. Det er et senter med høy kompetanse, men også en kultur for å skape og dele. Her møtes idrettsutøvere innen mange ulike idretter for å trene sammen, utfordre hverandre og lære av hverandre. Og det gjelder også utøvere i individuelle idretter. Aksel Lund Svindal sa i et intervju med NRK at han bare var for seg selv i de minuttene det tar å kjøre et utforrenn. Resten av tiden var han en del av et lag. Og på toppidrettssenteret er tverrfaglighet selve nøkkelen til suksess.

**Ansatte i skole og barnehage kan få god støtte fra andre yrkesgrupper** både til å avdekke utfordringer og til å gi barn og unge den hjelpen de trenger. Det kan være av avgjørende betydning for hver enkeltes utvikling av tiltak settes inn så raskt som mulig når problemene/bekymringene oppdages. Det handler om å nå barn med riktig hjelp så tidlig som mulig for å forebygge negativ utvikling og for å fremme ønsket utvikling. I så måte er det avgjørende at vi bygger «laget rundt barn og unge» – ett lag med komplimenterende kompetanse for en god oppvekst for alle barn og unge.

Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis sier blant annet: «Laget rundt barna og elevene består av lærere og andre ansatte i barnehage, skole og SFO, barnehage- og skoleeiere, ansatte i PP-tjenesten og andre tverrfaglige tjenester i kommunene og fylkeskommunene. Eksempler på slike andre tverrfaglige tjenester er helsestasjoner og skolehelsetjenesten, barnevern, barne- og ungdomspsykiatrisk tjeneste (BUP) og andre sosiale tjenester.» (Utdanningsdirektoratet, 17. mars 2021).

**«I norsk offentlig sektor i dag er samhandling både et mål og en metode.** Et mål fordi at samhandling kan effektivisere oppgaveløsningen og gi bedre ressursutnyttelse i en velferdsstat med store utfordringer, og fordi samordnede tjenester gjør det enklere for brukerne å forholde seg til tjenestetilbudet i det offentlige.»

.....  
*Repstad, 2004*

**«Samhandling er også en metode, og omfatter forankrede beslutninger, organisering, tilrettelegging, praktisk gjennomføring og evaluering.** Måten tjenestene organiseres på, har betydning for brukernes opplevelse og tilgjengelighet og oversikt. Samhandlingen har betydning for koordinering av tjenestene, helhet i tilbudet, kontinuitet i oppfølgingen og dokumentasjon av innsatsen. Metodisk samhandling fordrer kompetanse om samhandling og kommunikasjon samt bevisste holdninger hos de ansatte.»

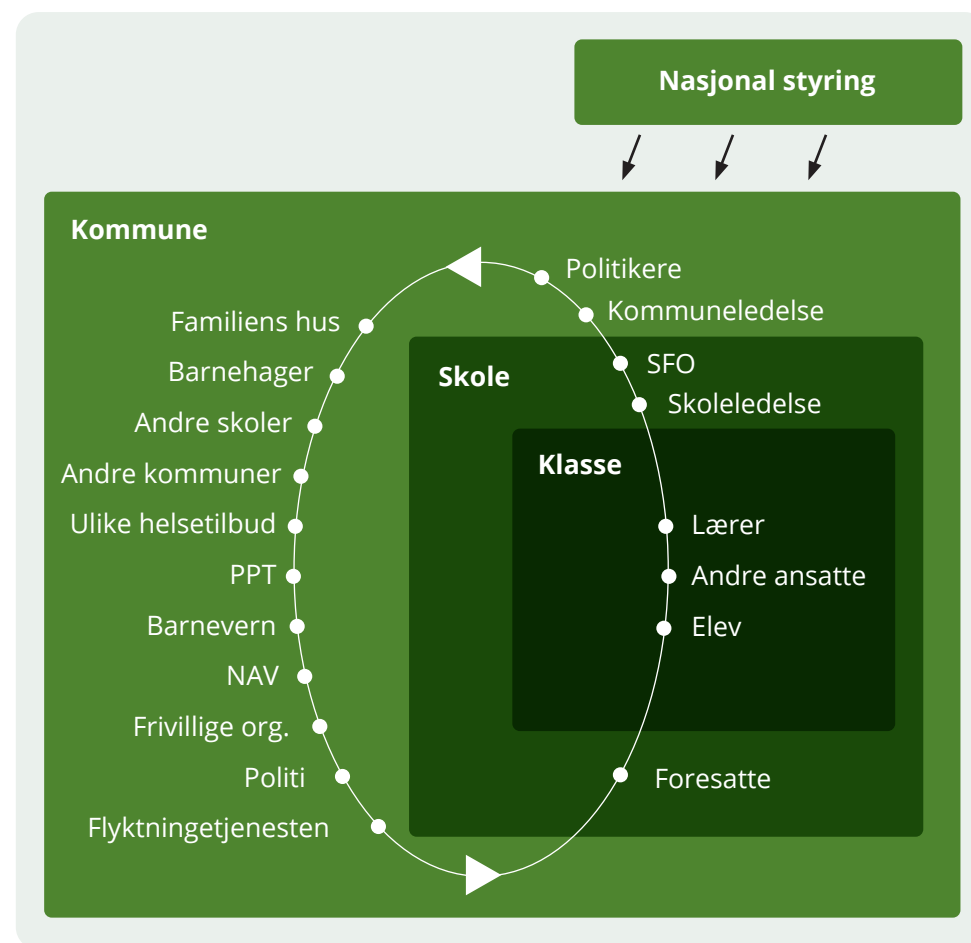
.....  
*NOU 2009:22*

# DET KREVES EN HEL LANDSBY FOR Å OPPDRA ET BARN

Overskriften viser til et afrikansk ordtak, og uttrykker at det er mange enkeltpersoner og instanser som i sum gir barn og unge en god oppvekst. I tillegg kommer at mange har spesifikke behov som krever tilgang til spesialkompetanse. Figur 8 er et forsøk på å illustrere dette. Figuren tar utgangspunkt i en skole, men lar seg tilpasse til barnehager.

Figuren søker å tydeliggjøre fire forhold:

- At kommunen som organisasjon har tilgang på mye og ulik kompetanse
- At tverrfaglig samarbeid krever samhandling mellom mange aktører, og at disse må inngå i en helhet som samlet tar utgangspunkt i barn og unges behov (systemisk tenkning)
- At den kommunale samhandling må identifisere hva som er den operative enheten. Der hvor samhandling skal materialisere seg (etablere «laget rundt barn og unge»). I modellen ovenfor er det klasserommet. Det kan også være andre arenaer der barn og unge møter kompetente voksne som grunnlag for læring og sosial utvikling.
- At tverrfaglig støtte til lærere og andre som arbeider i klasserommet er viktig, men at den støtten også må gis hjemmene. Basis for skolearbeidet må være et aktivt skole – hjem samarbeid.



**Figur 8.** Tverrfaglig samarbeid  
(Knut Stranden- Fritt etter Peter Senge, 2022)

# MYNDIGGJØRING OG TILLIT

**Samarbeid og samhandling på tvers av enheter og faggrupper har noen utfordringer knyttet til ledelse og organisering.** Figur 8 fokuserer på skole og på arbeidet i klasserommene. Hvis vi fortsatt bruker skole som eksempel betyr det at skolen må etablere ulike former for partssamarbeid. Med fokus på arbeidet i klasserommene betyr det å delegere autoritet nedover i kommuneorganisasjonen og å bygge «operative team» på enhetsnivå rundt behovene som finnes på elevnivå. En slik delegering betyr myndiggjorte skoler som utvikler seg til å bli «samarbeidsskoler». En slik skole forholder seg avklart til de mange aktørene som den må samspille med – aktører som samlet representerer den fagkompetanse som kreves.

Tverrfaglig samarbeid krever høy kompetanse innen eget fagområde. Det krever også ferdigheter og kunnskaper om endringsprosesser, organisasjon og ledelse. Det handler også om holdninger, i dette tilfelle at man sammen kan skape noe nytt og bedre. I konsultativt arbeid med utvikling og omstilling har IMTEC identifisert noen forutsetninger som et samarbeid må hvile på:

- At man ser det å utvikle ny praksis som viktig – og dessuten mulig
- At suksess avhenger av gode analyser av hva som er de virkelige behovene
- At man på enhetsnivå disponerer de ressursene som er nødvendige for å nå målene
- At partsamarbeid er avgjørende for et godt resultat
- At åpenhet og tillit er vesentlig for å lykkes med et samarbeid

«Ja, vi var trygg på hverandre i relasjonen. Vi hadde våre områder og var trygg i rollen vi var i og hadde respekt for den andre. Det gjorde det enkelt å ta kontakt.»

.....

Psykolog BUP, 2022

- At alle som deltar i samarbeidet er avhengig av oppslutning og tilbakemelding fra egne faggrupper
- At ledelsen har et særlig ansvar for å skape et godt samarbeidsklima



«Du hadde alltid tid til oss og lærerne fikk også støtte fra deg (rektor). Var det noe du lurte på, så tok du kontakt. Vi følte på et godt samarbeid. Og du hadde også et spesielt fokus på at foreldrene skulle ivaretas i forbindelse med avklaring av de faktiske forhold.»

.....

Barnevernspedagog, 2022

- At ledelsen har et særlig ansvar for å løse eventuelle konflikter
- At alle som deltar har et felles ansvar å bidra med problemløsning og relevante tiltak
  
- At tverrfaglig samarbeid kan kreve nødvendige endringer i skolens og barnehagens kultur og struktur
- At politisk og administrativ ledelse legger til rette for samarbeidet og tar ansvar for at nødvendige ressurser står til rådighet, og at prosessen blir beskyttet mot utilbørlig innblanding utenfra
- At alle (og særlig overordnet ledelse) er i stand til å presentere arbeidet ovenfor omverdenen på en forståelig og tillitsvekkende måte

# «ET HJERTESUKK»

«Assistentene må bli tatt på alvor, tatt med på ting, de må ikke skyve de unna. Det er tross alt vi som er med de nesten hele tiden, både ute og inne. De må få være med på møter og de må få være med på alt som har med ungene å gjøre. Bli spurt om ting på linje med alle andre.»

.....  
Assistent, 2022

**Ingen vil protestere på at arbeid med barn og unge i skole, barnehage og SFO krever høy kompetanse.** Lærerutdanningen er da også blitt en masterutdanning. Like fullt tilbringer mange barn og unge mye tid med «ufaglærte», også for å løse oppgaver som krever spesialkompetanse. Dette hjertesukket handler ikke om å underkjenne arbeidet til for eksempel assistentene. Det handler om å spørre om de får den anerkjennelsen de fortjener, og ikke minst den opplæring og tid til samarbeid som er nødvendig for å gjennomføre krevende oppgaver med ønsket kvalitet.

På 1980-tallet vokste bevegelsen «In Search of Excellence». Den identifiserte virksomheter som utmerket seg med særlig gode resultater. Tom Peters (1987) skisserte noen nødvendige forutsetninger for en vellykket opplæring av det han definerte som «ufaglærte arbeidstakere». Vi har tatt med noe av det han påpeker og som har relevans for det ansvar kommunen som arbeidsgiver har for arbeidstakere med lav formalkompetanse. Arbeidstakere som ofte tildeles svært krevende oppgaver og som trenger å styrke sine kvalifikasjoner.

- Arbeidsoppgavene må defineres nøyaktig, og at det må gis en omfattende begynneropplæring som fokuserer på akkurat de evner og ferdigheter som kommunen ønsker og legge vekt på.
- Det sørges for at opplæringen er vedvarende og at den også direkte knyttes til praksis.
- Opplæringen brukes som et middel til formidling av organisasjonens visjoner og verdier.
- Opplæring vektlegges i krisetider (jfr. situasjonen i kommunene i dag).
- Opplæringen knyttes til den virkelige arbeidssituasjonen.
- Arbeidstakeren må være en likeverdig partner i forhold til å forbedre kvaliteten på arbeidet. Arbeidstakeren må betraktes som en vesentlig kilde til forståelse av hva som virker og hva som ikke virker.

«Den kunnskapen som assistentene besitter er jo ganske viktig. Og da blir det jo respekt for den personen, selv om den personen i utgangspunktet er nederst på rangstigen. Hvis du skjønner hva jeg mener? Men likevel øverst på den eleven og kanskje vet mye om grensesetting som må til.»

.....  
Kontaktlærer 2022

- Alle ansatte behandles som potensielle langtidsansatte, selv om mange av dem er midlertidige eller korttidsansatte.
- Læring opplæring og forbedring betraktes som vedvarende aspekter ved arbeidet.

# SAMARBEIDSKULTUR

**Det sentrale i arbeidet med partssamarbeid og tverrfaglig samarbeid er å utvikle en samarbeidskultur.** Her er noen generelle betraktninger om hva som kreves på enhets- og kommunenivå (Dalin og Rolff, 1993).

Utvikling av en samarbeidskultur starter med mennesker, med måten den enkelte tenker og handler på alene og sammen med andre. En utvikling mot å endre organisasjonskulturen kan derfor handle om hva den enkelte gjør (individnivået) med det som kan hindre vekst og læring og som eventuelt hindrer vedkommende å komme over i nye roller og oppgaver. Det kan også handle om å arbeide sammen (internt og eksternt) for å bedre samarbeid og evnen til samhandling (gruppe og systemnivå). Og sist kan det handle om samspillet mellom nivåene i kommuneorganisasjonen og hvordan man overordnet legger til rette for det utøvende arbeidet på enhetsnivå.

Hvorfor er utvikling av en samarbeidskultur viktig? Kommunene står ovenfor stadig større utfordringer. Ambisjonene for hva befolkningen har krav på av gode tilbud øker. Dette er utfordringer som kommunene ikke vil make uten å øke beredskapen. Det handler selvsagt om rammebetingelser, men enda mer om kompetanse og ikke minst om å samordne kompetanse gjennom å utvikle en kultur for samarbeid.

Hva er en god oppvekstkommune? Spørsmålet berører ikke bare hva vi gjør for barn og unge med spesielle behov. Det handler om hva vi gjør for barn og unge generelt. Og det handler om et aktivt samarbeid mellom kommunen og familiene. Og det igjen handler om kommunenes evne og muligheter til å styre, tilrettelegge og utvikle tjenestetilbudene slik at en samhandling er mulig. Stiftelsen IMTEC har i ulike sammenhenger arbeidet med utviklingsprosjekter forankret i et kommunalt 3-partssamarbeid (politikere, ledere og hovedtillitsvalgte). Mye av dette er beskrevet i boken: «Partssamarbeid» (Stranden, 2013).

I det kommunale 3-partssamarbeidet har vi identifisert noen viktige forutsetninger som også kan gjelde for tverrfaglig samarbeid:

- **Være likeverdige**

Et tverrfaglig samarbeid må basere seg på høy kompetanse, men også gjensidig respekt for hverandres kompetanse. Det kan være krevende å få til, og samarbeidet kan lett strandre på en polarisering i en over- og underordning. Skal samarbeidet fungere må man jobbe med roller og oppgaver og slik erfare at man kan utfylle og komplimentere hverandre gjennom likeverdig og forpliktende samarbeid.

- **Være veivisere**

Ikke alt er mulig eller akseptabelt. Samtidig må alle partene være villige til å bevege seg ut av faglige båser. Peter Senge (2006) snakker om at vi må utfordre våre «mentale modeller». Det handler om å se nye muligheter og om å våge å være visjonære, og om å våge det sammen.

- **Være klargjørende**

Alt godt forandringsarbeid hviler på en felles forståelse og avklarte verdier. Det handler om å spørre:  
- Hva er vårt mandat som kommunalt ansatte?  
- Hvilke verdier bygger en god oppvekstsektor på?

- **Være realistiske**

Mange avgjørelser presses i dag nedover til et nivå der man ikke har ressurser og kapasitet til å løse dem. Det tverrfaglige samarbeidet må styrke gjennomføringskraften. Samtidig må det være legitimt for ansatte ute i skoler og barnehager å si fra når en smertegrense er nådd. Det betyr at prosjekt må være politisk og administrativt forankret. Skal man forvente at ansatte er modige og nytenkende, må de vite at en hele veien har politisk og administrativ støtte.

- **Være lærende**

Det betyr å bygge aktivitetene på kunnskap om det som skjer gjennom evaluering og organisasjonslæring. Det må etableres felles arenaer der partene møtes for problemløsning og eventuell konfliktløsning. Arenaer for felles refleksjon er helt avgjørende for en felles forståelse som igjen er avgjørende for å finne veien fremover.

# BRUKERMEDVIRKNING

Norge er ved flere anledninger kåret til et av «verdens mest demokratiske land». Det betyr ikke bare at vi kan velge hvem vi vil ha til å lede oss, lokalt og nasjonalt. Det betyr ikke bare at det er høy tillit mellom de som styrer og de som styres. Det må bety at det i mange sammenhenger er medvirkning og samarbeid rundt de oppgavene som skal løses.

I dette perspektivet kan det være nyttig å bytte ut brukerinvolvering med innbyggerinvolvering. Den enkelte er ikke bare en bruker av kommunale tjenester, men en som medvirker/samskaper. Dette gjelder i prinsippet all kommunal tjenesteproduksjon, men er kanskje spesielt egnet i utvikling av gode skoler og barnehager. Det betyr at de ansatte, den kommunale ledelsen sammen med innbyggerne/brukerne kan skape gode oppvekstmiljøer.

Noen spørsmål med relevans til å involvere brukere eller innbyggere:

- «Hvordan drifte viktige velferds- og tjenesteoppgaver i et demokratisk perspektiv?
- Hvordan etablere møteplasser for felles refleksjon og læring mellom innbyggere, ansatte, ledere og politikere?
- Hvordan etablere ulike former for direkte demokrati som supplement til det representative demokratiet?
- Hvordan etablere ulike former for samarbeid mellom kommunen og lokale aktører?
- Hvordan etablere nettverk og samarbeid mellom kommuner (særlig små og mellomstore kommuner) som sikrer kompetanse og gjennomføringskraft?» (Dialogkonferanse, Stranden 2012).

Skole og barnehagetilbud er ikke bare en syntese mellom nasjonal styring (planer, lover, forskrifter...) og profesjonell kompetanse utøvd lokalt av spesialister og ansatte i skole og barnehage. Det må også være direkte møter mellom tjenesteytere og innbyggere/brukere basert på dialog og samskaping.

# LÆRINGSNETTVERK

**Dette notatet ble kanskje for omfattende, men vi tror at forandring krev er arbeid over tid med mange ulike elementer.** Vi inviterer ikke til et ferdig konsept, men til en læringsprosess. 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 da 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 og prøve noe nytt, og de måtte tørre å gjøre feil. Innstillingen før kamp var at man ikke skulle angre på at man prøvde.

«Veien blir til mens vi går» og gjennom å «prøve og feile». Det er utsagn som med viss rett har kommet i vanry. Utsagnene indikerer en annen form for planlegging av utviklings- og omstilling enn det vi i de senere år er blitt vant med, der man planlegger utviklingsoppgaver med klare mål og en tydelig prosess frem 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 frem til målene. Den kanadiske skoleforskeren Michael Fullan beskriver i mange sammenhenger utviklingsarbeid som en reise der man gjør oppdagelser underveis.

Vi ønsker å tilby faglig støtte til kommunenes arbeid lokalt, men også invitere til felles læring og refleksjoner med andre kommuner. Det kan skje i ulike former for læringsnettverk, både regionalt, nasjonalt og nordisk. Målet er å gjøre nettverkene til en viktig møteplass. Her kan man få viktige faglige innspill fra «eksperter», men først og fremst et møte med kollegaer. Stiftelsen IMTEC har gode erfaringer med at man er «kritiske venner» for hverandre. Noen reagere på at kritisk og venn koples. Det er fordi møte skal være utfordrende, der man stiller kritiske spørsmål og gir råd om forbedringer. Men det må også være et møte mellom venner der målet er felles refleksjon, støtte og felles læring. Da må man bygge nettverk preget av åpenhet og tillit. Det kan være en god trening i forhold til å realisere den såkalte «tillitsreformen» i offentlig sektor. Professor emeritus Jan Grundt skriver at:

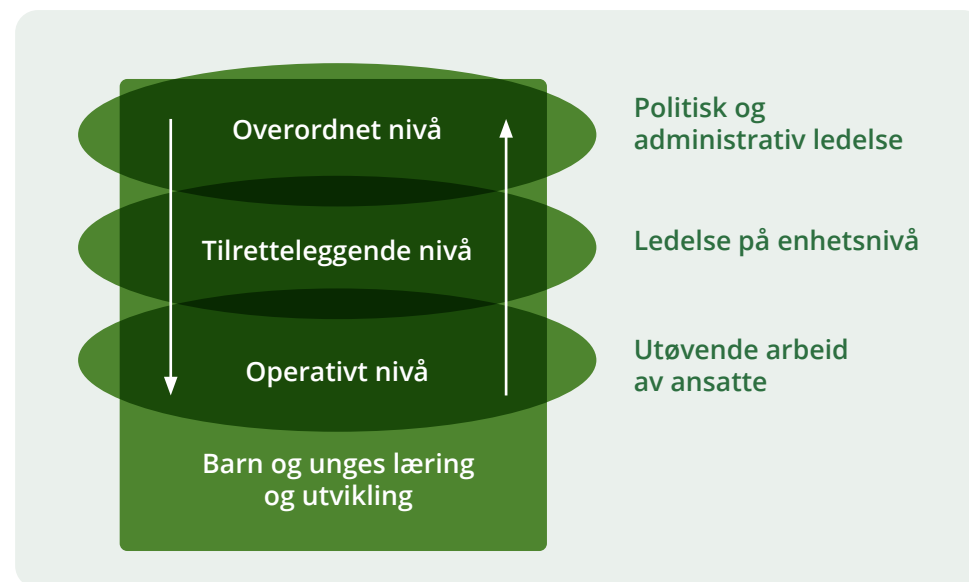
«Tillit er grunnfjellet og limet i samfunnet som får institusjoner og mennesker til å gjøre sitt beste. Det sentrale med tillit er at du legger noe i hendene til andre med en viss risiko. Tillit kan ikke vedtas med overordnede beslutninger. Det må bygges og utvikles gjennom relasjoner.»  
(Dagsavisen, 01.04.22)

Vi ser på nettverkene som «verksteder» for læring basert på gode dialoger og tillitsskapende handlinger, og med overføringsverdi til eget arbeid både på enhetsnivå og kommunenivå.

# SAMMENFATNING

## Dette dokumentet har handlet om forsøks- og utviklingsarbeid.

Som en oppsummering og utdyping av det vi har sagt foran vil vi særlig vektlegge to forhold. For det første at kommunen har betydelig kompetanse gjennom sine ansatte. Skal denne kompetansen komme til nytte, krever det samarbeid. Det handler om horisontalt samarbeid mellom enheter, sektorer og ulike faggrupper. Det handler også om vertikalt samarbeid, mellom de ulike nivåene i kommunen. Målet med samarbeidet er å utnytte ressursene best mulig og lage tydelige verdikjeder ut mot det operative arbeidet. I dette blir ledelse viktig. Det gjelder overordnet ledelse som er helt avgjørende for å legge til rette for å stimulere til aktivt partsamarbeid og som må se nødvendigheten av en periode med utprøving av ny praksis der nye måter å samhandle på blir testet ut. Medarbeidere i første linjen må sikres muligheter både til å prøve og til å feile, og de må sikres nødvendig kompetanse. Ikke minst må man på overordnet nivå anerkjenne at implementering av ny praksis krever læring utfra praktisk erfaring og dermed utviklingsprosesser som er relevante og nyttige for de involverte. Ledelse handler også om å lede det tverrfaglige arbeidet rundt barn og unge. Her vil ledere på enhetsnivå være sentrale. Det tverrfaglige og tverrsektorielle samarbeidet må utvikles nedenfra i organisasjonen og tilrettelegges av lederne på alle nivåer. Vi har illustrert dette i figur 9.



Figur 9. Nivåene i kommuneorganisasjonen (Knut Stranden, 2013)

Det andre vi vektlegger er **organisasjonslæring**, her forstått som en **organisasjons evne til å lære av det som skjer**. Det handler om kritisk refleksjon rundt gjennomføring av utviklingsprosessene. Helt konkret handler det om å ha møteplasser på ulike nivåer i kommuneorganisasjonen for refleksjon og læring. Evaluering i denne sammenheng betyr ikke «karaktersetting», men å skape en felles forståelse og gjennom det skape en individuell motivasjon og tro på det man gjør. Slik skapes en merverdi i det kommunale tjenestetilbudet.

# LITTERATUR

- Balsvik, R.R., Haavelsrud, M. og Wambheim, V: Minneord for professor Johan Galtung, (Dagsavisen, 29.02.24)  
Barneombudet (2024):  
[www.barneombudet.no/barns-rettigheter/barnets-beste](http://www.barneombudet.no/barns-rettigheter/barnets-beste)  
Bjerregaard Moe, Unni. Notat om partssamarbeid, Oslo 2024.  
Bolman, L. og Deal, T.: Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. (Oslo 1991)  
Christensen, S. og Jensen, P.E.D. Kontroll i det stille. Om makt og ledelse (3.utg). (Forlaget Samfundslitteratur, 2011)  
Dalín, P. og Rolff, H.G. Organisasjonslæring i skolen. (Oslo, 1993)  
Eggen, Nils Arne (Godfoten – samhandling – veien til suksess. (Lydbokforlaget, 2007)  
Fosmire F.R. og Wallem J.L The STP model of problem analysis. (New York, 1971)  
Guttas Campus <https://guttascampus.no/var-historie/>  
Grund, Jan. Dialog og ledelse. (Dagsavisen, 01.04.22)  
Johannesen, Charlotte U og Mikkelsen Eva. Samhandling mellom barnehage, foreldre og barnevern. Tidlig innsats for barn i sårbare situasjoner. (Gyldendal Norsk Forlag AS, 2021)  
Louis, K.S. & Miles, M.B. «Improving the urban high school: What works and why?» New York, 1990  
Massie, Daniel. God samhandling er etterspurt – Hvordan få det til i praksis? (2021) [www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/02/god-samhandling-er-etterspurt---hvordan-fa-det-til-ihttps://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/02/god-samhandling-er-etterspurt---hvordan-fa-det-til-i-praksis/praksis/](http://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/02/god-samhandling-er-etterspurt---hvordan-fa-det-til-ihttps://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/02/god-samhandling-er-etterspurt---hvordan-fa-det-til-i-praksis/praksis/)  
Meyer B. Christine og Stensaker, Inger G.: Endringskapasitet (2019). Fagbokforlaget  
NOU 2009:8. Kompetanseutvikling i barnevernet. Kvalifisering til arbeid i barnevernet gjennom praksis nær og forskningsbasert utdanning. Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.  
NOU 2009:22 Det du gjør, gjør det helt. Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge. Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.  
Peters, Tom. In Search of Excellence. (New York, 1987)  
Repstad, P. Dugnadsånd og forsvarsverker. Tverrfaglig samarbeid i teori og praksis (2. utg.). (Universitetsforlaget, 2004)  
Røssvoll, Geir. Kronikk i Dagsavisen, 27.07.24  
Senge, Peter: The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. (New York, 2006)  
Sintef: Fagforbundet Håndbok i kommunalt trepartssamarbeid, (2021)  
Sintef: [www.sintef.no/contentassets/0b85a0f86a494661b9b6d0e8506d2d1b/sintef-rapport-2019-fagforbundet-trepartssamarbeid.pdf](http://www.sintef.no/contentassets/0b85a0f86a494661b9b6d0e8506d2d1b/sintef-rapport-2019-fagforbundet-trepartssamarbeid.pdf)  
Meld. St. 6 (2019–2020): Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO  
Skandsen m.fl.: Lederskap i oppvekstsektoren, - sammen skaper vi kapasitet for fremtiden. Kommuneforlaget, 2024.  
Stranden, Knut. Partssamarbeid. Kommuneutvikling gjennom involvering og deltakelse. (Res Publica 2013)  
Stranden, K. og Vikne, V. Samarbeidsskolen. Et IMTEC notat. (Os, 2024)  
Stranden, K. Dialogmøte Øvre Eiker 2012  
Utdanningsdirektoratet (2021). <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/lokal-kompetanseutvikling/kompetanseloftet-for-spesialpedagogikk-og-inkluderende-praksis/#a160938>  
Vikne, Vigdis. Intervjuer med interne og eksterne fagpersoner som har hatt eller har tilknytning til Samnanger kommune (Os, 2022)