



Partnerskap mot mobbing

2018



En oppvekst preget av
livsglede og livsmestring

PÅ TVERS-KONFERANSEN 2018
RAPPORT

RAPPORT 22/2018



KS KONSULENT



Innhold

Bakgrunn	3
Arbeidsgruppe	4
Utfordringen	4
Arbeid mot mobbing	5
Søkekonferanse	6
Målgruppe	6
Oppsummeringer fra konferansen.....	6
Hva bør prege en samarbeidskultur på tvers?	8
Hva kan være gode grep for å lykkes?	10
Hva har vi lært?	13
Arbeidsgruppens anbefalinger	14
Noen eksempler på lokale tiltak:.....	16
Faglig grunnlag/litteratur	16
Vedlegg.....	17



Skolelederforbundet, Norges politilederslag, KS, FUG, Elevorganisasjonen, KFU Oslo og Frivillighet Norge har tatt initiativet til en konferanse, hvor utgangspunktet er **mobbing, psykososial helse og "utenforskap" i skole og barnehage.**

Vi kalte konferansen:

Samarbeid på tvers
Bedre samordning mellom ulike aktører som samarbeider med skolen og barnehagen

Konferansen ble finansiert av "Partnerskap mot mobbing", og ble avholdt 19. september 2018.

Skolelederen 8(2018):



«Ofte opplever vi i Elevorganisasjonen at mange av de problemene vi har i skolen ikke trenger nasjonale tiltak, men at det faktisk er fullt mulig å løse det på hver enkelt skole. Tilpasset opplæring og trygge skolemiljø kan man skape lokalt, men det er vanskelig. Det er lett for elev, lærer eller skoleleder å føle at man står alene og ikke helt vet hvordan man kan gjøre skolehverdagen bedre for barn og unge. Nettopp derfor er vi glade for at På tvers-konferansen nå skjer. Nå kan alle vi som bryr oss om det beste for barn og unge, samles for å utveksle erfaringer og idéer som vi kan ta med oss hjem»

Agathe Brautaset Waage,
leder i Elevorganisasjonen

Nannestad/Oslo 28.11.2018

Marlen Faannessen
Seniorrådgiver
KS-Konsulent AS

Per Tronsmo
Skolelederforbundet



KS KONSULENT

Bakgrunn

I dagens komplekse samfunn står vi overfor mange utfordringer hvor det ikke nytter med enkle løsninger. Komplekse oppgaver krever som regel komplekse løsninger. Ofte er oppgaven også for vanskelig for én aktør å løse alene.

I oppvekst- og utdanningssektoren er det blitt slik. Ikke minst på grunn av en rekke utviklingstendenser i samfunnet, som ligger utenfor skolens eller barnehagens innflytelse, men som de likevel må håndtere. Eksempler¹ er

- Uro (ADHD, tilpasningsvansker, konsentrasjonsvansker, atferdsvansker, psykiatri)
- Guttene blir mer og mer utilpass i skolen
- Mobilitet (urbanisering, skifte av bosted, migrasjon)
- Mer sammensatt elevgruppe, mange språk og kulturer
- Færre kjernefamilier, mer skilsmisser, mer kompliserte familieforhold og forsørgerforhold
- Mer "invaderende" teknologi (internett, mobil, facebook etc.)
- Individualisering (uavhengighet, mindre respekt for autoriteter, færre institusjoner/ mindre trening i å inngå i forpliktende fellesskap)
- Mer pågående foreldre

Disse (og andre) utfordringer i skole og barnehage er ofte så store og vanskelige at skolene og barnehagene ikke kan greie å håndtere dem alene.

Skolen og barnehagen må derfor søke å etablere tett og forpliktende samarbeid med andre aktører, som PP-tjeneste, barnevern, helsetjeneste, barne- og ungdomspsykiatri (BUP), NAV, politi, bibliotek, idrett, kirke/moske, lokalt arbeids- og næringsliv, foreldre, frivillige organisasjoner etc. Slikt samarbeid kan imidlertid være svært krevende.

Det er en utfordring at mange av aktørene har for lite kjennskap til hverandre, og mangler tilstrekkelig kompetanse når det gjelder tverrfaglig og tverretatlig samarbeid.

Skolelederforbundet vedtok derfor på sitt landsmøte 2017 at man skal arbeide for å få flere yrkesgrupper inn i skolen.

¹ Se OECD's årlige rapport "Trends Shaping Education"



Arbeidsgruppe

Flere aktører var involvert i oppstarten, og det endte opp med at Skolelederforbundet, Norges politilederslag, KS, FUG, Elevorganisasjonen, KFU Oslo og Frivillighet Norge begynte å arbeide med denne samarbeidsutfordringen under arbeidstittelen "Samfunnsdugnaden". Her var mye energi og entusiasme. Noe av det interessante var at absolutt alle gjenkjenner problemstillingen, og opplever at den er svært viktig og relevant, men vanskelig i praksis. Det vi raskt ble enige om, var at her trengs ikke flere som påpeker hva som er utfordrende, heller ikke flere som klager over at andre er vanskelig å samarbeide med. Det som trengs er konkrete erfaringer (både på godt og vondt) som vi kan lære av. Vi ønsket å lage en konferanse som søkte svar på spørsmål som

- Hva er de viktigste utfordringene når det gjelder tverrfaglig og tverretattlig samarbeid?
- Kan vi finne gode case og eksempler som kan belyse problemstillingene?
- Hva kan vi lære av tidligere erfaringer?
- Hva er de viktigste og beste tilnærmingene, fremgangsmåtene og strategiene?
- Kan vi peke på spesielt gode tiltak og løsninger?
- Hvilke anbefalinger vil vi gi videre?

Utfordringen

Vi åpnet konferansen med å illustrere og spissformulere hovedutfordringen gjennom to case. Det første caset var "Christoffer-saken". Vi husker alle gutten som langsomt og over tid ble drept av sin stefar, uten at noen grep inn. I etterkant var det mange som fikk *kraftig* kritikk: Skolen (både læreren, og særlig rektor), sykehuset, politiet, fastlegen. Fordi ingen av dem tok affære. Men mange ante uråd. Alle hadde dårlig samvittighet, og regnet med at det var noen *andre* som tok tak i saken. Barnevernet visste ikke engang om den. Hadde én av disse aktørene tatt telefonen og ringt til en av de andre og sagt at "Her er det noe som ikke stemmer, vi er bekymret", så hadde saken begynt å rulle, og kanskje Christoffer hadde levd i dag.

Det andre caset er 22. juli, som hele veien og i så og si alle ledd ble håndtert på en katastrofal måte. En lang rekke aktører fikk kraftig kritikk. (Bortsett fra sykehuset og de frivillige). Vi kjenner alle Gjørv-kommisjonens rapport, og deres beskrivelse av "*Ressursene som ikke fant hverandre*".

I begge disse casene var det

Ikke mangel på ressurser

Ikke mangel på kompetanse hos de enkelte innenfor deres fagområde

Ikke mangel på lojalitet

Ikke mangel på god vilje, og ønske om å gjøre det beste

Men: *Mangel på samordning og samarbeid på tvers, mangel på et samlet grep.*

Så må det også sies, at det dette handler om først og fremst er *måten å arbeide på* i en byråkratisk organisasjon. Vi har en fantastisk forvaltning, et fantastisk byråkrati og fantastisk flinke folk i Norge. Men *bivirkningen* av byråkratiet og hierarkiet kan lett bli "vanntette skott" og "ditt og mitt bord"-holdninger. Utfordringen er at dette er så *vanskelig*! Det er vanskelig å samordne aktører når man *ikke har instruksjonsmyndighet*. Det er nettopp dette som er definisjonen på samarbeid på tvers. I organisasjonsteorien skiller man mellom



samordning gjennom hierarkiet (hvor man har instruksjonsmyndighet) og samordning i nettverk/bilateralt samarbeid (hvor man ikke har det).

I næringslivet er det mye mer vanlig å jobbe i nettverk enn i offentlig sektor. Bedrifter etablerer ofte såkalte "strategiske allianser" med samarbeidspartnere. Dette bør offentlig sektor kunne lære av.

I nettverk lykkes man bare i den grad man er flink til å blant annet å

- Ta initiativ
- Bygge broer
- Skape tillit
- Vise innlevelsesevne
- Vise toleranse for ulikhet
- Håndtere uenighet
- Skaffe seg kunnskap om lovverk og hvordan ulike samfunnsinstitusjoner fungerer
- Bygge gode relasjoner
- Være generøs, strekke ut en hånd
- Regissere gode prosesser
- Bygge opp legitimitet
- Skape felles begeistring
- Improvisere
- Arbeide uformelt
- Skaffe seg gode mandater
- Utøve godt lederskap
- Forhandle fram gode avtaler
- Tåle usikkerhet og uklarhet
- Kunne leve med risiko
- Kunne håndtere dilemmaer

Dette er ofte svært vanskelig. Og suksessen henger først og fremst på aktørene *selv*.

I vårt moderne og avanserte norske samfunn har vi en betydelig

- **Sektorisering** (ulike sektorer, som utdanning-, helse-, sosial-, justis-, privat- etc. Sektorene lever sine egne liv, og kjører sine egne løp)
- **Profesjonalisering** (selvstendige og sterke profesjoner, yrkesgrupper, utdanninger og fagforeninger)
- **Spesialisering** (går ofte dypt innenfor smale fagområder, men det kan gå på bekostning av helhet, samordning og sammenheng)
- **Byråkratisering** (Stor og komplisert offentlig sektor, skarpt atskilte ansvarsområder, "tjenestevei", "ditt og mitt bord"-holdning, streng formalisering, ulike lovverk, rigide arbeidsprosesser).

Alt dette er bra, i seg selv. Men det kan gjøre det ekstra vanskelig å arbeide på tvers.

Arbeid mot mobbing

Ett område som er spesielt relevant når det gjelder denne utfordringen, er mobbing. For å kunne forebygge og håndtere mobbing, er det avgjørende å være god til å jobbe i nettverk. Vi søkte derfor "Partnerskap mot mobbing" om støtte til en konferanse om "samarbeid på tvers". I tildelingsbrevet heter det:

*PMM har tildelt «Samfunnsdugnaden» kr 100.000,- under forutsetning av at søkerkonferansen ses i sammenheng med partnerskapets tiltak om å utvikle anbefalinger om lokalt samarbeid og tverrfaglig innsats for bedre barnehage- og skolemiljø, og at arbeidet med konferansen forankres i partnerskapets arbeidsgruppe for oppfølging av tiltaket. **Vi forutsetter også at midlene benyttes til prosessledelse og veiledning i gjennomføring av søkerkonferansen.** Vi forutsetter videre at*



konferansen dokumenteres, og at det utarbeides en rapport med anbefalinger til tiltak for partnerskapet, og andre relevante aktører.

Søkekonferanse

Konferansen var en såkalt "søkekonferanse". Det vil si at vi aktivt hentet fram og brukte de erfaringene og den kompetansen som fantes blant deltakerne. Konferansen ble derfor en type "arbeidskonferanse".

Målgruppe

Hvem ønsket vi som deltakere på konferansen?

- Ledere og medarbeidere fra etater og virksomheter som samarbeider nært med skole og barnehage, og som derfor kunne bringe med seg viktige erfaringer til konferansen.
- Skoleledere og barnehageledere som tar mål av seg til å være "regissører" av skolens og barnehagens samarbeid med andre aktører.

Alle deltakerne måtte ha vært involvert i tiltak som har virket på tvers av etater, sektorer, fag og aktører og som skulle føre til bedring av barn og unges oppvekstvilkår, (ikke tiltak som primært retter seg mot enkeltindivider.) Vi var interessert i både gode og dårlige erfaringer. Alle måtte være villige til å forberede seg til å bidra aktivt i diskusjonene på konferansen og dele sine erfaringer. Konferansen skulle legge til rette for ideutvikling og engasjement. Alle måtte på forhånd gi en kort skriftlig begrunnelse for hvorfor de vil delta, og hva slags samarbeid og erfaringer de hadde hatt.

Vi forbeholdt oss retten til å sette sammen en deltakergruppe som vi mente totalt sett ville være formålstjenlig.

Vedlagt ligger en deltakeroversikt. Interessen for deltakelse var svært høy, konferansen ble raskt fulltegnet. Arbeidsgruppen forbeholdt seg retten til å plukke ut deltakere på en slik måte at flere aktører og nivåer ble representert. Felles for alle var at de viste et stort engasjement for temaet!

Oppsummeringer fra konferansen

Rikke Sjøberg(Høyre), statssekretær i Kunnskapsdepartementet, innledet konferansen med å snakke om viktigheten av å bygge et lag rundt barna, og at dette er målet for det lokale arbeidet på tvers av instanser og fagområder. Hun viste til at regjeringen gjennom Kunnskapsdepartementet og Helsedepartementet har en opptrappingsplan for psykisk helse² og at det er gitt et nasjonalt verdiløfte i ny overordnet del av læreplanen for grunnskolene³. Sjøberg viste også til en ny lovfestet plikt til samarbeid mellom barnehager og skoler⁴, og at den viktigste jobben skjer nærmest barna.

Dag Thomas Gisholt, departementsråd i Barne- og likestillingsdepartementet, fokuserte i sitt innlegg på dilemmaer og utfordringer i samarbeid på tvers.

² <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/psykisk-helse/id11695/>

³ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fornyer-innholdet-i-skolen/id2606028/>

⁴ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/skoleklare-barn-bli-bedre-ivaretatt/id2607836/>



Han viste blant annet til NOU 2017:12 «Svikt og svik», hvor "Sviktende samordning medførte at barna samtidig måtte forholde seg til enkelttiltak på skolen, i helsevesenet og i den kommunale barnevernstjenesten uten at sektorene kommuniserte seg imellom. Noen ganger kjente ikke etatene en gang til hverandres innsats overfor ett og samme barn eller samme familie". Videre viste han til Prop. 73 L (2016-2017) og «Barnevernstjenesten fremstår også enkelte steder som lukket og krevende å samarbeide med. Blant annet pekes det på at barnevernstjenesten i for liten grad deler informasjon som er viktig for andre tjenester. Flere tjenester kan være involvert i barns liv, uten at disse kjenner hverandre.»

Han mente at dette viser en politisk og faglig enighet om viktigheten av oppvekstfeltet. Det er utfordringer på flere områder: vold, overgrep, psykisk helse, utenforskap, kriminalitet. **Hvorfor får vi det ikke bedre til?**

Det er noen gjenstridige problemer knyttet til dette. Noen av årsakene til at denne samordningen oppleves problematisk kan være at:

- Ingen enkelt «eier» av problemet
- Passer ikke til å fordeles i atskilte ansvarsområder
- Sektorene har ulik problemforståelse
- Involverer flere forvaltningsnivåer
- Kompliserte/ukjente årsaksforhold

Løsningen "...krever et nivå av samordning som tradisjonelle byråkratier ikke har. De utfordrer offentlig sektor fordi de ikke kan løses innenfor de originale sektorene som alle velferdsstater er organisert etter. Vi har i dag en vertikal tradisjon som krever horisontal handling, og det innebærer blant annet uenighet om kunnskap, problemløsningsteknikker og metoder"⁵. Hvordan skal man da få dette til? Gisholt pekte på at vi for det første må verdsette våre bidrag til å løse utfordringer andre har hovedansvar for. Videre må vi se på hvilke resultatmål vi setter oss. Langsiktige samfunns mål er mer betydningsfulle enn kortsiktige sektor- og virksomhetsmål. Dette innebærer at vi må ha ledelse som fremmer helhetstenkning og langsiktighet på alle nivåer. Og ikke minst: vi må snakke om samordningsproblemer – det hjelper!

Vi har behov for mer/bedre samordning der vi har de største og viktigste utfordringene, og der samordningsgevinsten er høyest.

Dag Thomas Gisholt, BLD

⁵ Fimreite, Rykkja og Lægreid 2014



Som Dag Thomas Gisholt trakk frem kan det nok være behov for å samarbeide mer, men det er kanskje særlig et behov for å se på *kvaliteten* i samarbeidet som allerede er etablert. Dette kom også frem gjennom flere av gruppeinnspillene. God struktur som regelmessige møter og faste deltakere, tydelig ledelse og tydelig mandat er en viktig base for å etablere et godt samarbeid. Det spesielle med samarbeid på tvers er at man i utgangspunktet som regel *ikke* har et tydelig mandat. Det er heller ingen som har instruksjonsmyndighet eller formell autoritet til å "utstede" et mandat. Man må gradvis *skaffe seg* et mandat, *opparbeide* et mandat, bygge opp blant annet tillit og legitimitet som gjør at partene sammen vil *gi* et mandat. Det er dette som gjør at denne type samarbeid er så vanskelig.

***SALTO (SLT i Oslo, bydel Bjerke) om gode grep
for å øke tillitsrelasjonen i samarbeid på tvers:***

Snakk sammen

Ha jevnlig treffpunkt

Still opp ved behov

Drink kaffe, le og vær positiv

Drink mer kaffe, og tål å høre misnøye

Drink enda mer kaffe, og vær villig til å endre deg

Vis tillit, raushet og tålmodighet

Hold fokus. Ta omveier når det er nødvendig, ta

*snarveier når det er mulig, og ta en ting om
gangen.*



Hva kan være gode grep for å lykkes?

I løpet av konferanse ble det gitt to oppgaver hvor vi ba om innspill fra de ulike gruppene. Hvordan kan vi få til et godt samarbeid på tvers, og hvordan kan vi legge til rette for at gode eksempler på lokale tiltak blir gjort tilgjengelige? Vi har samlet hovedvekten av ulike innspillene, og sortert dem etter følgende inndeling:

- Formelle rammer
- Aktører
- Hva skal vi oppnå?
- Ledelse

Formelle rammer:

Formalisert samarbeid lokalt som tilrettelegger for *reell medvirkning* mellom skoler/barnehager og andre aktuelle parter.

- Inngå intensjonsavtaler og formelle samarbeidsavtaler (dette kan være en konkretisering av kommunale avtaler som f.eks. politiråd og partnerskap mot mobbing i den enkelte skole/barnehage - et eksempel på en samarbeidsavtale mellom to aktører er gitt i Kristin Olaisen: "Utviklingsfremmende samtaler med ungdom – samhandling på tvers")

Retningslinjer som definerer:

- Roller
- Ledelse
- Mandat
- Myndighet
- Ansvar

Kartlegge lovverk

- Hvilke ulike lover må vi forholde oss til? Hvilke begrensninger og muligheter gir det oss?
- Taushetsplikt – hvordan kan vi sikre at de som samarbeider kan dele nødvendig informasjon?

Forslag til nye tiltak:

- Ressursbank for aktuelle frivillige organisasjoner
- Ressursbank for lovverk
- Lovverk som tilrettelegger for samarbeid (utover det pliktige samarbeidet mellom skoler og barnehager)
- Etablere lokale «På tvers»-grupper (Sikre sammenheng med SLT og politiråd i egen kommune)

Kommentarer fra arbeidsgruppen: Det spesielle med samarbeid på tvers er at man i utgangspunktet som regel *ikke* har et tydelig mandat. Det er heller ingen som har instruksjonsmyndighet eller formell autoritet til å "utstede" et mandat. Man må gradvis *skaffe seg* et mandat, *opparbeide* et mandat, bygge opp blant annet tillit og legitimitet som gjør at partene sammen vil *gi* et mandat. Det er dette som gjør at denne type samarbeid er så vanskelig.



Aktører

Ekspert, ressurser, etater og aktører som jobber for barn og unge må komme tettere på skole og barnehage. Det blir viktig å styrke skolen og barnehagen som felles møteplass og aktivitetsarena i nærmiljøet. Man må:

- Skaffe kunnskap om aktuelle aktører, og hva de eventuelt kan bidra med (bygge «landsbyen»):
 - Skolen/barnehagen
 - Foreldrene
 - Frivillige organisasjoner (også fritidsorganisasjoner)
 - Politi
 - Barnevern
 - Helse
 - PPT
 - BUP
 - Bibliotek
 - Kulturskole
 - Nærings- og arbeidslivet
 - Andre
- Involvere aktuelle aktører, og skape relasjoner. Dette innebærer at en må ha regelmessige fysiske møter, hvor en tilrettelegger for å bli kjent med hverandre og hverandres potensielle bidrag.

Kommentarer fra arbeidsgruppen: Aktører utenfor skolene og barnehagene kan noen ganger oppleve at de ikke blir invitert inn til reelt samarbeid, hvor deres erfaringer og kompetanse blir tilstrekkelig brukt. Det samme kan sies om barnevernet. Det kan også være utfordringer knyttet til å se helheten, og å finne frem til muligheter til tross for hindringer i lovverk og ansvarsområder. Noen må ta initiativet til samarbeidet, og vi mener at dette som oftest bør være barnehagen eller skolen. Det er også viktig at de aktørene som blir invitert inn i et samarbeid er villige til å dele sin kompetanse (kunnskap og erfaringer), og ikke holder dette for seg selv.

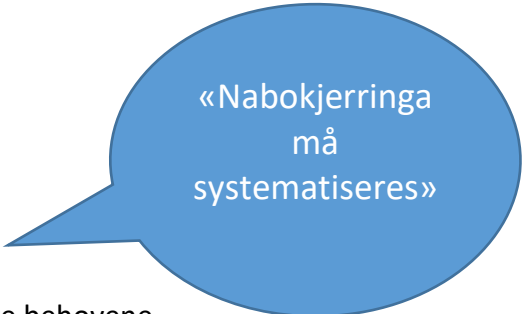
Hva skal vi oppnå?

Når en skal etablere samarbeid på tvers er det viktig å bli enige om målet med dette samarbeidet. Hovedhensikten er kanskje å finne måter å organisere tjenester på etter innbyggernes behov for én vei inn, i stedet for at tjenestene er organisert etter hva som tjener forvaltningens behov for oversikt og styring. For å lykkes med dette bør en involvere barn og unge (de det gjelder) for å identifisere behov, sikre forutsigbarhet og for å finne ut om det vi samarbeider om virker. Aktørene må snakke sammen om hva man skal få til, slik at man sikrer en felles forståelse for ulike begreper og målet i seg selv.

Forslag til tiltak:

- Tverrfaglige team, f.eks. innlemme ulike yrkesgrupper i samme arbeidsfelt, slik at flere perspektiver på de samme problemene kommer frem.
- Informasjon og nysgjerrighet på hverandres kompetanse - samhandling i budsjett og styring
- Snakke hverandre *frem*





«Nabokjerringa
må
systematiseres»

- Kompetanse om *hvordan* man skal samarbeide
- Fleksible budsjettprosesser
- Dokumentere effekten av det vi gjør
- «Ung til ung» kommunikasjon – bruke de unge til å identifisere behovene
- «På tvers» - koordinator
- Kompetanse i å identifisere behov og ha oversikt over mulige tilbud
- Kompetanse om samarbeid på tvers:
 - o Flere tverrfaglige forelesninger i UH-sektoren
 - o Flere tverrfaglige temahefter/opplæringstilbud til lokale «På tvers-grupper
 - o Kunnskap om taushetsplikt og opplysningsplikt
 - o Utdanningsløpene har praksisplasser i ulike instanser (f.eks lærerutdanningen inn i barnevern osv.)

Kommentarer fra arbeidsgruppen: utfordringer i denne fasen kan være at en har ulik forståelse av begreper eller mangler et helhetsperspektiv. Årsakene til dette kan være mange, men det er ofte grunnet i utydelig eller svak ledelse og mangel på involverende prosesser. Ethvert samarbeid forutsetter noe å samarbeide om. Et samarbeid uten en konkret oppgave, som er viktig for begge parter, er meningsløst. Derfor er det viktig å presisere hva man skal samarbeide om, og å være bevisst på at samarbeid er mer enn samordning.

Ledelse:

En gjennomgående tilbakemelding fra gruppearbeidene var at det er behov for tydelig ledelse av samarbeid på tvers, delt opp i ulike kategorier:

- Informasjons- og kommunikasjonsprosesser
- Forhandlingsprosesser
- Utviklingsprosesser
- Beslutningsprosesser
- Konflikthåndtering
- Møteledelse – som legger til rette for involverende prosesser.

Kommentarer fra arbeidsgruppen:

Ingen ting kommer av seg selv. Hvem skal ta de første skrittene i samarbeidet? Hvem skal ta regi på prosessene? Hvem skal lede prosessene? Hvem tar ansvar? Vi peker på styrer og rektor som naturlige ledere av disse samarbeidsprosessene, men det forutsetter at styrer eller rektor skaffer seg eller får et mandat, både fra de samarbeidene aktørene, men også fra overordnet nivå i egen kommune, og da gjerne som en forlengelse av arbeidet i politirådet eller kommunale avtaler om Partnerskap mot mobbing. Samarbeid på tvers på skole-/barnehagenivå bør også være en del av tiltakene som koordineres av SLT-koordinatorene. Videre vil vi trekke frem hvor viktig det er med god møteledelse hvor en legger til rette for involverende prosesser slik at alle aktørene opplever at de blir hørt og at alles bidrag blir tatt på alvor.



Hva har vi lært?

Det har vært påfallende stor interesse for denne problemstillingen/dette temaet. Den rådende oppfatningen ser ut til å være at det er viktig at temaet løftes fram. Det var stor pågang for å delta, og dette kan tyde på at mange har et sterkt ønske om å bidra, både til å belyse problemstillingen, og til å bidra til mer og bedre samarbeid på tvers i praksis.

Samarbeid på tvers er utfordrende, og dette har vi omtalt flere steder i denne rapporten. Dessverre er det slik at mange har opplevd at det i praksis ikke alltid er lett å komme i posisjon til et reelt samarbeid med skolen eller barnehagen.⁷ Vi ønsker ikke å «legge skylden» på skolene og barnehagene, men håper vi har fått frem et nyansert bilde av hvorfor dette kan oppleves som særlig utfordrende.

Det er krevende å avholde en stor, tverrfaglig konferanse med mange aktører. Denne konferansen ble vellykket takket være svært omfattende og god planlegging og stor entusiasme. I og med at det var mange ansvarlige for konferansen fikk vi selv illustrert problemstillingen med tverrfaglig samarbeid. Ikke minst krever det tydelig ledelse. I praksis ble det på mange måter Skolelederforbundet som ble satt i førersetet. Én av nøklene i selve gjennomføringen av konferansen var at en ekstern person (Marlen Faanessen fra KS Konsulent) ledet hele seansen.

Det kom tydelig fram at det er særlig to grupper som bør trekkes mer inn i skolens og barnehagens arbeid enn det som ofte er tilfelle i dag: foreldrene og de frivillige organisasjonene. Etter vår vurdering representerer disse en underutnyttet ressurs i skolen og barnehagen.

Hovedinntrykket er at deltakerne opplevde konferansen som inspirerende og lærerik. Mange knyttet også kontakter og etablerte nye nettverk. Alle aktørene er interessert i en videreføring av det samarbeidet som startet med denne konferansen, og at det gjerne kan arrangeres en konferanse hvert år.

Oppsummert trekker vi frem noen suksessfaktorer:

- Omfattende og god planlegging
- Samarbeid på tvers i planleggingen
- Tydelig ledelse av planleggingen
- En erfaren prosessveileder
- Å tilby en møtearena
- Å løfte frem en problemstilling som mange kjenner seg igjen i
- Å legge til rette for erfaringsdeling
- Gruppesammensetningen
- Deltakerne måtte forberede seg til konferansen
- Å forvente høyt engasjement
- Å gjøre noen gode eksempler tilgjengelig for flere

⁷ Karen Jensen: Professional learning in a changing society (ProLearn) 2007



Arbeidsgruppens anbefalinger

Generelt

- Legg større vekt på det forbyggende arbeidet. Av og til kan det være lettere å få til et samarbeid på tvers når man har konkrete eller akutte utfordringer som må løses. Det langsiktige og forebyggende arbeidet er ofte vanskeligere, men er et svært viktig element i det helhetlige barnehage- og skoleforløpet og kan være verdifulle bidrag for å forebygge frafall i videregående opplæring og for at barn og unge skal få en oppvekst som er preget av livsglede og livsmestring.
- Forsøk å bidra til kulturer hvor aktørene snakker pent om hverandre, hvor man legger vekt på at skole og barnehage er *felles-prosjekter* som man bør stå samlet om. Man bør snakke skolen og barnehagen *opp*, ikke ned. Dette gjelder både ulike aktører og interessegrupper innenfor sektoren, og aktører på tvers av oppvekstsektoren.
- Spre relevant kunnskap om hverandre.
- Etabler møteplasser, både formelle og uformelle. Fysisk nærhet og fysiske møter er viktig, ofte avgjørende.
- Bruk foreldrene, næringslivet og frivillige organisasjoner mer. De representerer kanskje de tre mest underutnyttede aktørene/ressursene i skole og barnehage.
- Forsøk å lage intensjonsavtaler/samarbeidsavtaler med samarbeidspartnerne.
- Erkjenn at samarbeid på tvers i stor grad forutsetter at aktørene har en bestemt type kompetanse (i tillegg til sin faglige kompetanse). Denne består av både kunnskaper, ferdigheter og holdninger.
- Den type kompetanse som trengs (se s. 6) kan lett kan fremstå som det motsatte av det man vanligvis verdsetter i offentlige byråkratier. Søk å bygge opp denne type kompetanse!
- Legg vekt på kompetanseoppbygging. Denne typen kompetanse får man gjennom *trening* mer enn gjennom teori eller tradisjonell opplæring. Det er derfor ikke sikkert at det er høyskoler og universiteter som bør drive denne kompetanseutviklingen.
- God ledelse vil som regel være helt avgjørende for om man får til et vellykket på tvers-samarbeid. I en situasjon hvor det er nødvendig med koordinering, men hvor ingen i utgangspunktet har instruksjonsmyndighet eller mandat, trenger man en bestemt type ledelse: Lederen som *regissør*. Ledelsen må ta *regi*, slik at man får til gode prosesser, som igjen gir grunnlag for godt samarbeid. Klokskap, erfaring, dømmekraft og intuisjon blir viktig elementer i lederes arbeid.

Nasjonalt

Arbeidsgruppen foreslår å utvide partnerskapet med politiet og frivillighetsorganisasjoner.



Vi trenger egentlig ikke flere utredninger og analyser omkring problemstillingen ”samarbeid på tvers”. Vi vet mer enn nok om behovet, og alle er egentlig enige. Det vi trenger er først og fremst *handling*.

Vi foreslår at det blir arrangert en årlig ”På tvers-konferanse”. Dette forutsetter imidlertid finansiering – gjerne en fast budsjettpost. Målgruppe og arbeidsgruppe, inkl. ledelse av denne, bør vurderes fra år til år. Bare det å skape en arena i seg selv, som samler mennesker som ikke møtes til vanlig, der man tar for seg viktige utfordringer, kan være svært nyttig. Vi foreslår en litt annen målgruppe enn i 2018: Færre representanter fra organisasjonene, flere av de som er de reelle aktørene i det daglige samarbeidet.

Vi trenger eksempler på godt på tvers-samarbeid. Går det an å bygge opp en eksempelsamling? Det bør i så fall ikke bare være vellykkete, men også mindre vellykkete eksempler/prosjekter/forsøk/illustrasjoner som andre kan lære av.

Kan det være en idé å forsøke å få noen til å systematisere praktisk kunnskap når det gjelder samarbeid på tvers, slik som

- Hindringer som ofte oppstår
- Ulike tilnærminger som kan være gode
- Beskrivelse av gode prosesser
- Ulike forslag til tiltak og løsninger

Lokalt

Man bør kanskje vurdere å videreføre dette til *regionale* konferanser, hvor lokale «På-tvers»-grupper møtes? Man kan også tenke å opprette lokale på tvers-grupper i forlengelse av Politiråd og kommunale Partnerskap mot mobbing, og at disse benytter seg av eksempelvis SLT-koordinatorer og mobbeombud for bistand til koordinering og kompetanseutvikling. Ta gjerne utgangspunkt i konkrete case der ulike aktører har erfaringer (helst gode, men også mindre gode erfaringer man kan lære av).

Eksempel: I Sogn og Fjordane har man mange steder lenge hatt svært vellykkete på tvers-samarbeid, hvor skole, barnehage, barnevern, helse, fylkesmann, høyskole m.fl. har samarbeidet tett og godt (Øyvind Glosvik: ”Eit lærande fylke?”, Jon Knutsen: ”Skolen som regionalt prosjekt”). Se for øvrig avsnittet *Hva kan være gode grep for å lykkes?* For mere konkrete forslag til tiltak.



Noen eksempler på lokale tiltak:

Foreldreskole i Mandal: www.safmu.no

Bydelsmødrene i Oslo: <https://www.extrastiftelsen.no/prosjekter/bydelsmodre-formestring-og-livskvalitet/>

SalTO (SLT i Oslo): <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/prosjekter/salto-sammen-lager-vi-et-trygt-oslo/#gref>

Guttas Campus: <http://www.guttascampus.one/>

Aktivitetsskolen Tøyen: <https://www.youtube.com/watch?v=GfLk1UtpDc>

Frivillighet Norge:

<http://www.frivillighetnorge.no/no/samarbeid/de-ti-frivillighetspolitiske-bud/>

http://frivillighetnorge.no/filestore/Dokumenter/Frivil_Gener_Samarbeidsavtalerme2.pdf

<https://frivillig.no/>

Faglig grunnlag/litteratur

- «Svikt og svik” ”NOU 2017:12
- Trygghet, deltakelse og engasjement – regjeringens arbeid for barn og ungdom (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet 2015)
- ”Læring, læringsmiljø og psykisk helse. Rapport fra dialogkonferanse om psykisk helse” 20-21.11.13
- NOU 2014-12 Rapport fra 22.juli kommisjonen
- Yvonne Busk: «Rinkebyskolan: Framtidstro, ledarskap, helhetssyn”. Natur och kultur 2003.»
- The Ontario Principals Council: «The Principal as Professional Learning Leader». Corwin Press 2009
- Karen Jensen: «Professional learning in a changing society» (ProLearn) 2007
- SALTO – Årsmelding 2017
- Svein Haugland: «Samarbeid, allianser og nettverk». Universitetsforlaget 2004
- Randi Lunnan og Arne Nygaard: «Strategiske allianser». Fagbokforlaget 2011
- Morten Hansen: «Collaboration» (2009)
- Jon Gangdal: «Jeg tenker nok du skjønner det sjøl. Historien om Christoffer». Kagge forlag 2010
- Kristin Olaisen: ”Utviklingsfremmende samtaler med ungdom – samhandling på tvers” 2012



Vedlegg

Program

Presentasjoner som ble brukt

Deltakere

Artikler fra *Skolelederen* og *Politilederen*:

<https://www.politilederen.no/nyheter/justispolitikk/1945-mye-a-hente-i-samarbeid-pa-tvers>

<https://www.politilederen.no/nyheter/justispolitikk/1944-handlingsrom-for-forebyggende>

<https://www.politilederen.no/nyheter/justispolitikk/1940-samarbeid-for-trygg-oppvekst>

<https://www.politilederen.no/nyheter/justispolitikk/1935-pa-tvers-sammen-for-en-trygg-oppvekst>

[Skolelederen nr8 20181023.pdf](#)

Det kreves en hel landsby for å oppdra et barn, heter det i et afrikansk ordtak. Det understreker samfunnets ansvar for at barn skal få de beste utviklingsmulighetene. Kommunene er Norges landsbyer.¹

