



Daniel Enrique Dib Valero

Organisering og tverretatlig samarbeid:

**En komparativ studie av spesialpedagogiske tjenesteavdelinger i
Oslo-bydelene Grorud og Nordre Aker**

Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

FORORD

Denne masteroppgaven representerer for meg slutten på en lang og interessant reise som begynte for fjorten år siden. Til tross for at jeg er utdannet markedsfører i Venezuela, begynte jeg å jobbe i en barnehage da jeg flyttet til Norge i 2009. Dette var mer av nødvendighet enn av andre grunner. Imidlertid har tiden jeg har jobbet i barnehage og lærdommen jeg har fått fra mine kolleger skapt stor motivasjon til gjøre det som skal til for å gi barna en best mulig barnehagehverdag.

Som innvandrere har jeg alltid vært fascinert av den norske velferdsstaten. Da jeg skulle velge tema for masteroppgaven, fant jeg raskt ut at jeg ville se nærmere på denne gjennom å kombinere min motivasjon for å sørge for at alle barn har like muligheter med interessen for å forstå hvordan den offentlige forvaltningen og velferdsstaten fungerer, samt de tjenestene den tilbyr.

Det har ikke vært enkelt å studere på masternivå så mange år etter at jeg avsluttet min høyere utdanning i Venezuela. Å skrive på et annet språk enn mitt morsmål har vært en utfordring som både har ført til frustrasjon og frykt, i tillegg til at det har bidratt til å gi meg en viss grad av mindreverdighetskomplekser. Derfor er jeg stolt over å ha fullført denne oppgaven – midt i en familieforøkelse – og er glad for å kunne gi meg og familien min gleden over å ha oppnådd målet jeg satte meg for to år siden.

Jeg vil takke min kone Anne og mine kjære barn Adrian og Iben. Det er vanskelig å uttrykke med ord kjærligheten og motivasjonen de har gitt meg i denne prosessen.

Jeg vil også takke min familie spredt over hele verden: Gustavo, Federico, Andrés, Carlos og Karina. Til min mamma og pappa, selv om de er ikke med oss lenger, vil deres kjærlighet, nærvær og læresetninger alltid være en del av meg.

Takk til Ida, Martin og Vigdis for deres konstante støtte.

Jeg vil også takke veilederen min, Sissel Høvik, for uvurderlig hjelp og tålmodighet under arbeidet med denne oppgaven.

Jeg vil også takke mine kolleger ved Fridheim barnehage for alle årene med uvurderlig lærdom og fine erfaringer.

Takk også til det tverrfaglige ressursteamet i bydel Nordre Aker og til inkluderingsteamet i bydel Grorud for deres bidrag, som gjorde det mulig å gjennomføre denne oppgaven.

Til slutt vil jeg takke mine venner Gard, José Luis, Georgi, Víctor, Martín, Joaquín, Héctor, Galleta og deres familier. Jeg er evig takknemlig for all støtten dere har gitt meg.

Daniel Dib

Oslo, november 2023

SAMMENDRAG

Offentlig sektor i Norge er av avgjørende betydning for samfunnet. Den avhenger av effektiv organisering og tverretatlig samarbeid for å levere kvalitetstjenester. Organisering og samarbeid er avgjørende fordi dette påvirker tjenestekvaliteten, tilgangen til tjenester og de helhetlige løsningene på komplekse problemer. Disse aspektene har også betydning for tillitsforholdet mellom innbyggerne og den offentlige sektoren. Derfor er det viktig å utforske organisering og tverretatlig samarbeid i offentlig sektor for å forbedre tjenestene, oppnå bedre resultater og fremme samfunnets velferd.

I lys av dette tar denne studien for seg to spesialpedagogiske avdelinger i Oslo, nærmere bestemt i Grorud og i Nordre Aker. Organisasjonsteori utgjør det teoretiske grunnlaget for å undersøke organisering og tverretatlig samarbeid fra individuelle perspektiver og gruppeperspektiver med bruk av analytisk komponenten «organisatoriske blikk». Oppgaven tar sikte på å forstå hvordan organisering har en effekt på ansattes ytelse og det samarbeidet med andre etater, som pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT) og barnehager. Oppgaven har følgende problemstilling: Hvordan påvirker organiseringen de ansatte i spesialpedagogiske tjenesteavdelinger? En komparativ studie av organisasjonsmodeller i Oslo-bydelene Grorud og Nordre Aker og deres innvirkning på tverretatlig samarbeid med pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT) og barnehager.

Oppgaven er en komparativ casestudie som bruker en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervjuer av nøkkelaktører i de spesialpedagogiske avdelingene og PPT. Dataene analyseres for å identifisere likheter og forskjeller i organiseringen av de to bydelenes spesialpedagogiske avdelinger. Resultatene vil kunne bidra til anbefalinger og gi verktøy til forbedringer i organisering og tverretatlig samarbeid innenfor disse avdelingene i Grorud og Nordre Aker.

ABSTRACT

The public sector in Norway is of crucial importance for its society. It relies on effective organization and cross-agency collaboration to deliver quality services. Organization and collaboration are crucial because they impact service quality, access to services, and holistic solutions to complex problems. These aspects also have significance for the trust relationship between citizens and the public sector. Therefore, it is important to explore organization and cross-agency collaboration in the public sector to improve services, achieve better results, and promote societal well-being.

In light of this, this study focuses on two special education departments in Oslo, specifically in Grorud and Nordre Aker. Organizational theory forms the theoretical basis for examining organization and cross-agency collaboration from individual and group perspectives using an analytical component called "organizational views". The study aims to understand how organization affects employee performance and collaboration with other agencies, such as the Educational-Psychological Service (PPT) and kindergartens. The research question is: How does organization affect employees in special education service departments? A comparative study of organizational models in the Oslo districts of Grorud and Nordre Aker and their impact on cross-agency collaboration with the Educational-Psychological Service (PPT) and kindergartens.

The study is a comparative case study using a qualitative approach with semi-structured interviews of key actors in the special education departments and PPT. The data is analyzed to identify similarities and differences in the organization of the two districts' special education departments. The results could contribute to recommendations and provide tools for improvements in organization and cross-agency collaboration within these departments in Grorud and Nordre Aker.

INNHOOLD

FORORD.....	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT.....	III
1. INNLEDNING.....	2
2. TEORI	4
2.1. TVERRETATLIG SAMARBEID	5
2.2. ORGANISASJONSTEORI.....	7
2.2.1. ORGANISATORISKE BLIKK	8
2.2.2. ORGANISASJONSSTRUKTUR	9
2.2.3. ORGANISASJONSKULTUR.....	11
2.2.4. KOMMUNIKASJON.....	14
3. METODE	15
3.1. VALG AV METODE.....	15
3.2. DATAINNSAMLING.....	16
3.3. ETISKE VURDERINGER OG REFLEKSJONER	17
3.4. RELIABILITET OG VALIDITET.....	18
3.5. DATABEHANDLING	19
4. EMPIRI OG DATAFUNN	20
4.1. ORGANISASJONSSTRUKTUR	21
4.1.1. ORGANISASJONSKART	21
4.1.2. ARBEIDSDDELING OG RUTINER.....	23
4.2. TVERRETATLIG SAMARBEID MED PPT OG BARNEHAGER	26
4.3. ORGANISASJONSKULTUR	29
4.3.1. VERDIER OG MOTIVASJON	29
4.3.2. MAKTFORDELING.....	34
4.4. KOMMUNIKASJON.....	35
5. ANALYSE.....	38
6. KONKLUSJON	44
REFERANSER.....	46
VEDLEGG	49
Vedlegg 1.....	49
Vedlegg 2.....	50
Vedlegg 3.....	53
Vedlegg 4.....	55

1. INNLEDNING

Den offentlige sektoren i Norge har alltid vært en hjørnestein i samfunnet, og dens evne til å levere kvalitetstjenester avhenger i stor grad av effektiv organisering og tverretatlig samarbeid.

Effektiv organisering og tverretatlig samarbeid i offentlig sektor er avgjørende for kvaliteten på tjenestene som tilbys, spesielt innen helse, utdanning og sosialomsorg. Dette påvirker direkte behandlingen av samfunnets mest sårbare medlemmer, forbedrer ressurskoordinering, gir raskere tilgang til nødvendige tjenester og støtter helhetlige tilnærminger til komplekse problemer. Videre bidrar dette til å bygge tillit hos innbyggerne, noe som er essensielt for å forbedre resultater og fremme samfunnets velferd. Organisering og samarbeid internt og med andre etater er derfor avgjørende for måloppnåelse og ansattes ytelse.

Valg av problemer, virkemidler, konsekvenser som framheves og vurderingskriterier som legges til grunn, vil være påvirket av interne trekk ved den enkelte organisasjon. Samtidig vil også virkemåten til offentlige organisasjoner bli påvirket av aktører i omgivelsene, som andre formelle organisasjoner i offentlig sektor. (Christensen, Lægreid og Røvik, 2021, s. 12)

Derfor vil jeg i denne masteroppgaven beskrive og sammenligne hvordan ulike organisatoriske tilnærminger i to spesialpedagogiske avdelinger i to bydeler i Oslo (Grorud og Nordre Aker) påvirker ytelsen til ansatte og deres samarbeid med andre etater, som den pedagogisk-psykologiske tjenesten (PPT) og barnehager. Problemstillingen min er som følger: Hvordan påvirker organiseringen de ansatte i spesialpedagogiske tjenesteavdelinger? En komparativ studie av organisasjonsmodeller i Oslo-bydelene Grorud og Nordre Aker og deres innvirkning på tverretatlig samarbeid med pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT) og barnehager.

Ytterligere spørsmål som jeg vurderer nødvendige for å fordype meg i problemstillingen min er:

Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen, som reflekteres i organisasjonskartet, arbeidsdelingen og samarbeidsevnen i spesialpedagogiske avdelinger?

Hvilke verdier og motivasjonsfaktorer og hvilken maktfordeling oppfattes som mest avgjørende for ansatte i disse avdelingene, og hvordan påvirker organisasjonens kultur deres ytelse og tverretatlig samarbeid?

I en tid preget av rask teknologisk utvikling, hvordan former tilgjengelige kommunikasjonsmidler og metoder ansattes evne til å samhandle og utveksle informasjon innenfor disse organisasjonene?

Valget av Grorud og Nordre Aker som case for denne studien er basert på to viktige kriterier: For det første har disse bydelene ulike organisatoriske tilnærminger som gir et interessant grunnlag for meg til å sammenligne og for det andre har begge bydelene vist villighet til å samarbeide med meg, noe som letter tilgangen til data og ressurser for studien.

Denne oppgaven vil bli strukturert i flere kapitler, hvor hvert kapittel vil beskrive inn i de nevnte problemstillingene og utforske Grorud og Nordre Akers spesialpedagogiske avdelinger i detalj. Hvert kapittel vil utforske organisasjonsstrukturen, organisasjonskulturen, kommunikasjonsmetoder og tverretatlig samarbeid i disse to bydelene, både fra en individuelt og gruppe perspektiv.

Først kommer et teoretisk kapittel, der jeg vil ta for meg organisasjonsteori, med fokus på de tidligere nevnte punktene, for å danne et pålitelig grunnlag for anvendelsen av disse i den.

For det andre, vil jeg presentere et kapittel der jeg vil begrunne metoden og designet som blir anvendt for innsamling av empiriske dataen, og hvorfor disse gir validitet og pålitelighet til studien min. Samtidig vil jeg diskutere etikken og viktigheten av å ivareta personlig informasjon om deltakerne i prosjektet.

Deretter kommer et kapittel hvor jeg fokuserer på datainnsamling og empiri. Datainnsamlingen involverte hovedsakelig semistrukturerte intervjuer med nøkkelaktører innenfor de spesialpedagogiske avdelingene og Pedagogisk-Psykologisk Tjeneste (PPT). For å sikre en grundig utforskning av problemstillingen, ble en intervjuguide utviklet, og denne dekket fire hovedtemaer innenfor organisasjonsteori: organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, kommunikasjon og samarbeid. Intervjuene ble gjennomført på deltakernes arbeidssteder, og det ble tatt lydopptak av samtalene med deltakernes samtykke.

Videre, skal jeg utføre en sammenlignende analyse mellom de to spesialpedagogiske avdelingene i de ulike bydelene, med mål om å identifisere likheter og forskjeller i organiseringen. Gjennom denne analyseprosessen vil vi søke å besvare problemstillingen som er knyttet til viktige aspekter innenfor offentlig sektor.

Til sist jeg konkluderer og dessuten nevner implikasjoner for praksis i organiseringen og tverretatlig samarbeidet i spesialpedagogiske avdelinger i disse to bydeler.

Min oppgave vil hovedsakelig fokusere på de primære aktørene som jeg mener er de sentrale for denne studien. Dette omfatter de som tilhører organisasjonsområdet som er relevant. Spesialpedagoger som vurderer barn før henvisning til PPT og gir veiledning til støttepedagoger. Støttepedagoger som jobber tett med barna utfra PPTs tiltak, gir veiledning til barnehagepersonalet og sikrer at barnas behov blir møtt. PPT som vurderer barn som er henvist fra bydelens spesialpedagogiske avdelinger og barnehager, bestemmer nødvendige tiltak og gir veiledning til ansatte i spesialpedagogiske avdelinger.

2. TEORI

Jeg skal undersøke og analysere hvordan organiseringen av spesialpedagogiske tjenester i bydelene Grorud og Nordre Aker påvirker samarbeidet mellom ansatte og med PP-tjenesten og barnehager. Jeg tar utgangspunkt i organisasjonsteorien og setter tverretatlig samarbeid i fokus.

Jeg vil bruke organisasjonsteori i forskningen for å analysere hvordan organisering påvirker ansattes ytelse i spesialpedagogiske avdelinger, spesielt hvordan det påvirker tverretatlig samarbeid med PPT og barnehagene i bydelene. Dette innebærer en teoretisk gjennomgang av begreper knyttet til organisasjonsteorier og tverretatlig samarbeid for å gi en klarere innsikt.

Forskning på organisatoriske prosesser og tilnærminger er avgjørende for å øke vår forståelse av samarbeid innenfor velferdstjenestene. Dette synet understrekes av anerkjennelsen av organisasjonsteori som et bredt og tverrfaglig begrep, selv om det ikke er begrenset til én enkelt teori (Breit og Andreassen, 2021, s. 9).

I min studie vil jeg strukturere det teoretiske grunnlaget basert på Tom Christensen, Per Læg Reid og Kjell Arne Røviks organisasjonsteori for offentlig sektor. Jeg vil også vurdere tilnærmingen til organisasjonsteori som Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik står for, da særlig organisasjonsstruktur og kultur, spesielt maktfordeling, kommunikasjon, verdier og motivasjon. Dette kombinerer jeg med de praktiske perspektivene til Eric Brett og Tone Alm Andreassen og deres organisatoriske «blikk», som skal gi meg verktøy til å forstå «hvordan hver av blikkene kan tilføye empiriske studier og problemstillinger relevante organisasjonsteoretiske perspektiver» (Breit og Andreassen, 2021, s. 10). Dette gir et teoretisk rammeverk for å forstå dynamikken i tverretatlig samarbeid og koordinering i disse bydelene fra et organisatorisk perspektiv.

Bidragene til Kirsti Lauvås og Per Lauvås, Bodil Galvin og Kari Erdal er etter min mening også vesentlige for å gi en bredere forståelse av hva tverretatlig og tverrfaglig samarbeid handler om.

Jeg vil også inkludere Henry Mintzberg og Edgar Schein som bidragsytere. Jeg har valgt konsepter som passer med min forståelse av emnet, og som vil tjene som inspirasjon for analyse. Dette er viktig, da det teoretiske rammeverket jeg bruker i oppgaven, til en viss grad er basert på forskningen til disse forfatterne.

For min oppgave er en organisatorisk tilnærming avgjørende for å forstå beslutningsprosesser. Samarbeid mellom bydeler samt mellom bydeler og PPT og barnehager fører til beslutninger, og måten de er organisert på, kan påvirke utfallet av tiltakene som implementeres. «En organisasjon teoretisk tilnærming til offentlig sektor forutsetter at man ikke kan forstå innholdet av den offentlige politikken og myndighetenes beslutninger uten å analysere styringsverkets organisering» (Christensen, Læg Reid og Røvik, 2021, s. 11).

Organisasjonsteori er avgjørende for min forskning, da den gir en solid analytisk plattform for å forstå hvordan organisering påvirker samarbeidet i spesialpedagogiske avdelinger, PPT

og barnehager. Den gir de nødvendige verktøyene for å analysere samarbeidet og belyse strukturelle og kulturelle faktorer som påvirker ytelsen i disse bydelene.

2.1. TVERRETATLIG SAMARBEID

I denne delen vil jeg presentere begrepene samarbeid, tverrfaglig samarbeid og tverretatlig samarbeid. Selv om hovedfokuset mitt er på tilnærmingen til tverretatlig samarbeid, er det viktig at de andre begrepene også tas i betraktning, siden de brukes ofte i oppgaven.

«Som samarbeid kalles det settet av handlinger og innsats som vi sammen med en annen eller andre individer gjennomfører for å nå et felles mål» (Coelho, 2019).

«Essensen i forskjellen mellom samarbeid og samordning ligger i at samordning vanligvis er mer formalisert enn samarbeid og at relasjonene er av en mer varig karakter» (Aaseth, 1984, s. 15). Samarbeid går utover samordning og involverer helhetstenkning, planlegging, organisering og krever vanligvis mer tid og nært samspill mellom partene enn samordning.

Glavin og Erdal (2013) definerer tverrfaglig samarbeid som «...når flere yrkesgrupper på tvers av faggrensene arbeider mot et felles mål, og dette kan være på tvers av etater og sektorer (s. 17). Jeg skal fokusere på det tverretatlig aspekten av tverrfaglighet.

Tverrfaglig samarbeid er ikke et mål i seg selv, men snarere en tilnærming eller metode for å oppnå de ønskede målene (Glavin og Erdal, 2013, s. 21), enten det handler om å gi nødvendig støtte til barnehagebarn eller effektivt administrere grupperessurser, i dette tilfellet spesialpedagogiske avdelinger, for å utføre disse oppgavene.

«Tverretatlig samarbeid krever altså at man evner å få til et samordning eller felles oppgaveløsning på tvers av ulike hierarkiske styrte enheter, heller enn innenfor et hierarki eller en linjeorganisasjon» (Nesheim, Gressgård, Hansen, Neby, 2019, s. 35).

Lauvås og Lauvås (2012) skriver at tverretatlig samarbeid i denne konteksten bør ha barnas beste som hovedprioritet, samtidig som det også handler om å optimalisere ressursbruk, og dette er spesielt relevant for min oppgave. Overgangen fra teoretiske planer til praktisk implementering kan være utfordrende, spesielt når ulike interesser og perspektiver møtes i selve utførelsen av samarbeidet (s. 18).

I samfunnet generelt er institusjonelle og sosiale strukturer avhengige av roller for å fungere effektivt. Disse rollene definerer sosiale systemer i institusjoner som Grorud og Nordre Aker spesialpedagogiske avdelinger, PPT og barnehager. Roller tildeles for å sikre at komplekse organisasjoner kan arbeide mot målene sine, styre ressursene sine og planlegge fremtidig utvikling, mens fagkonsulenter og pedagoger leverer tjenester gjennom tverretatlig samarbeid (Lauvås og Lauvås, 2012, s. 68).

Tverretatlig samarbeid kan sees fra ulike teoretiske perspektiver, inkludert sosiologisk, psykologisk, profesjonsbasert og økonomisk. I denne oppgaven vil jeg imidlertid begrense det til et organisatorisk perspektiv.

Tverretatlig samarbeid sett fra et organisatorisk perspektiv: En organisasjon er et sosialt system med en definert struktur, klare mål og formelle maktsentre. Dette sosiale systemet

danner rammen for samordning og samarbeid mellom de som jobber i det (Lauvås og Lauvås, 2012, s. 108).

Foreldrene, barnehageansatte/ledere og de pedagogiske og psykologiske ekspertene i bydelene må samarbeide for å oppnå en så nær ideell evaluering som mulig, og for å sikre effektiv hjelp til barnet og barnets familie. Dette er sitert i barnehageloven § 31:

Barn under opplæringspliktig alder har rett til spesialpedagogisk hjelp dersom de har særlige behov for det. Dette gjelder uavhengig av om de går i barnehage. Formålet med spesialpedagogisk hjelp er å gi barn tidlig hjelp og støtte i utvikling og læring av for eksempel språklige og sosiale ferdigheter. (Barnehageloven § 31 LOV-2005-06-17-64)

For å forstå tverretattlig samarbeid slik jeg bruker det i min oppgave, er det viktig å forstå hvordan aktørene er organisert, siden dette påvirker samordningen mellom dem. Dette gjelder spesialpedagogiske avdelinger, PPT og barnehager, uansett kompleksitetsnivå.

Aktørene i det tverretattlige samarbeidet:

Bydeler spesialpedagogiske tjenester: Barnehager samarbeider med bydelens spesialpedagogiske avdelinger og PPT for å støtte barn med pedagogiske og psykologiske behov. Barnehagepersonalet fungerer som viktige informasjonskilder sammen med foreldrene for disse avdelinger og PPT. De kan også motta veiledning om barn som mottar spesialpedagogisk hjelp. Samarbeidet inkluderer konsultasjon, henvisning, inntak, utredning, tiltak og avslutning av saker. (Glavin og Erdal, 2013, s. 169).

Pedagogiske-Psykologiske tjeneste (PPT): «PP-tjenesten skal hjelpe skoler og barnehager med å legge til rette for barn og elever med behov for særskilt tilrettelegging. Hensikten er at de får et inkluderende, likeverdig og tilpasset pedagogisk tilbud» (Utdanningsdirektoratet [Udir], 2022).

Barnehager: «Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og dannelse som grunnlag for allsidig utvikling» (Barnehageloven § 1 LOV-2005-06-17-64).

Barnehagene samarbeider tett med foreldre, lokale organisasjoner, institusjoner og offentlige myndigheter, inkludert PPT. Barnehagen har fått økt betydning som en forebyggende arena, spesielt siden mange barn nå begynner allerede når de er rundt ett år.

Barn og foreldre: Foreldrene er de viktigste omsorgspersonene for barnet, og deres innflytelse har størst betydning for barnets utvikling. Prinsippet om delt ansvar for oppdragelse og utvikling er forankret i barnekonvensjonen og loven om barn og foreldre. (Glavin og Erdal 2013, s. 169).

Barnet har krav på omsorg og omtanke fra de som har foreldreansvaret. De har rett og plikt til å ta avgjørelser for barnet i personlige tilhøve innenfor de grensene som §§31 til 33 set. Har foreldra sams foreldreansvar, skal de ta avgjørelsene saman. Foreldreansvaret skal utøves ut fra barnet sine interesser og behov.

Dei som har foreldreansvaret, er skyldige til å gje barnet forsvarleg oppseding og forsyting. Dei skal syte for at barnet får utdanning etter evne og givnad (Barnelova §30 LOV-1981-04-08-7).

I aktørlisten for samarbeidet inkluderer jeg barna og deres foresatte, da de mottar tjenester for å håndtere barnas utfordringer. Det er viktig å merke at på grunn av kompleksiteten knyttet til personvern og tidsressurser, vil verken barna, foreldrene eller barnehagene delta aktivt i datainnsamlingen min.

Å integrere kunnskap om tverretatlig samarbeid i forskningen min anser jeg at gir en helhetlig forståelse av hvordan organisering påvirker ansattes ytelse.

2.2. ORGANISASJONSTEORI

For å analysere det tverretatlige samarbeidet mellom spesialpedagogiske avdelinger, PPT og barnehager er det nødvendig å forstå organiseringen av disse enhetene. Dette inkluderer spesialpedagogiske avdelinger og de organisatoriske aspektene knyttet til PPT og barnehager som deltar i samarbeidet. For å oppnå dette er et organisasjonsteoretisk perspektiv essensielt.

Jacobsen og Thorsvik mener at organisasjonsteori hovedsakelig konsentrerer seg om mennesker og hvordan de utfører oppgaver, hvordan de forholder seg til hverandre, og hvordan de tilpasser seg ulike situasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 18). Derfor er samspillet mellom mennesker gjennom kommunikasjon, motivasjon, verdier, oppdragsfordeling og maktforhold viktige faktorer i organisasjoner.

Først vil jeg vise til Philip Selznicks definisjon av en organisasjon «et adaptivt, organisk system, påvirket av de sosiale egenskapene til deltakerne så vel som av det varierte presset pålagt av omgivelsene» (Selznick referert i Scott, 2004, s. 25).

PP-tjenesten er, i likhet med bydelene Grorud og Nordre Aker, en del av Oslo kommune. I tråd med Christensen, Lægreid og Røviks beskrivelse av organisasjoner er begge en samling verktøy, instrumenter og elementer designet for å oppnå mål som er viktige for samfunnet eller spesifikke grupper (Christensen, Lægreid og Røvik, 2021, s. 35).

For en enklere beskrivelse av organisasjonsteorien bruker jeg de to hovedelementene beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2019). De formelle elementene inkluderer organisasjonsstruktur, som gir innsikt i arbeidsfordeling og organisasjonskart. På den andre siden tar jeg hensyn til de uformelle elementene i organisasjonen, spesielt kulturperspektivet, og hvordan de påvirker motivasjon, verdier og maktfordeling på ulike nivåer, både individuelt og i grupper.

Kommunikasjon spiller en viktig rolle i forståelsen av organisatoriske prosesser, både kulturelle og strukturelle, og vil bli vurdert i min studie.

I denne forbindelsen, og innenfor beskrivelsen av elementene som utgjør organisasjonen, virker det nyttig å inkludere og ta i bruk begrepet «blikk» slik det foreslås av Breit og Andreassen, spesielt på to punkter: fra det individuelle (mikroblikket) og fra det

organisatoriske (mesoblikket) perspektivet, som inkluderer samarbeider med andre (Breit & Andreassen, 2021, s. 8).

2.2.1. ORGANISATORISKE BLIKK

Med dette ønsker jeg å komme til det punktet hvor jeg ut fra arbeidsfordelingen på individ- og gruppenivå (fagsentre/team) vil bruke begrepene mikroblikket og mesoblikket henholdsvis.

Ifølge Breit og Andreassen (2021) refererer «blikk» til en analytisk komponent som bestemmer hvilke aspekter av et fenomen som prioriteres, og hvilke som blir mindre viktige. Det handler om å tilpasse tilnærmingen for å vurdere fenomenet på ulike måter, for eksempel ved å undersøke det fra ledernes og de ansattes perspektiver innen PPT og spesialpedagogiske avdelinger i bydelene Nordre Aker, Grorud. Alternativt kan man ta et mer generelt perspektiv for å identifisere forskjeller mellom ulike organisasjonsmetoder i disse avdelingene (s. 9).

Med et mikroblikk, sier Breit og Andreassen, «studerer vi individers roller og handlinger basert på en forståelse av samarbeid utført og påvirket av enkeltmennesker» (Breit og Andreassen, 2021, s. 10). I dette tilfellet hvordan logoped, psykologer, fysioterapeuter, støttepedagoger og konsulentene fra PPT og bydelens spesialpedagogiske avdelinger handler individuelt i tverretattlig samarbeid og koordinering ut fra egne kvaliteter samt omgivelsene rundt.

For det første kan denne tilnærmingen rettes mot hvilke ulike roller individer påtar seg i koordinering og samarbeid, hva som ligger bak, eller hva som gjør det mulig for at de skal påta seg de rollene de gjør, basert på arbeidsfordeling (Breit og Andreassen, 2021, s. 10).

For det andre kan tilnærmingen også rettes mot betydningen av at de ansatte representerer ulike profesjoner med et felles mål, som er tjenesten til barna med spesielle behov, og hvordan samordningen og samarbeidet påvirkes av denne arbeidsfordelingen (Breit og Andreassen, 2021, s. 10).

Mikroblikket ser deretter på handlingene til individer i deres profesjonelle rolle, og i mindre grad på organisasjoner som de ansatte representerer, men det samme innenfor arbeidsfordelingen (Breit og Andreassen, 2021, s. 10).

Dette fører ofte til utviklingen av en *hybrid profesjonalitet*, der ansatte bruker sine roller for å støtte endringer og oppnå mål gjennom samarbeid og samordning. Dette innebærer oversettelse av administrativ og faglig kunnskap mellom ulike individer og grupper innenfor organisasjonen (som PP-tjeneste og spesialpedagogiske avdelinger) og utenfor (som barnehager og familien til barn) (Giacomelli, 2020, s. 1633).

En annen relevant teoretisk tilnærming handler om identitetskonstruksjon i organisasjoner. Dette dreier seg om hvordan individer aktivt utvikler og tolker sin egen identitet opp mot organisasjonen de tilhører (Breit og Andreassen, 2021, s. 10). Fra dette perspektivet kan jeg studere hvordan ansatte i disse avdelingene organiserer seg og tilpasser ulike syn på

hvordan teamet oppfattes som en organisatorisk enhet, samt deres egne roller i samarbeidet.

Gjennom en mikroblikk-perspektiv skal jeg utforske hvordan organisasjonskultur og struktur påvirker ansattes prestasjoner i spesialpedagogiske avdelinger. Dette hjelper meg å identifisere faktorer som kan fremme eller hemme individuell suksess. Jeg skal analysere hvordan dette individuelle perspektivet samhandler med kollektive faktorer, for å få et helhetlig bilde av hvordan organisering påvirker spesialpedagogiske tjenester som helhet. Den individuelle faglige bakgrunnen og oppgavefordelingen former samarbeidet i spesialpedagogiske avdelinger, noe jeg utforsker gjennom mesoblikk-perspektivet.

Mesoblikket tar for seg organisasjonene som individer er en del av, og i mitt tilfelle er det organisasjonsstrukturen til avdelingene i bydel Nordre Aker og bydel Grorud. Dette perspektivet vurderer hva som motiverer organisasjoner til å samarbeide, for eksempel god samordning, effektiv arbeidsfordeling og utførelse av oppgaver uten betydelige hindringer. Samtidig vil jeg undersøke eventuelle problemer i samarbeidet eller hva som gjør det vanskelig for avdelingene å samarbeide (Breit og Andreassen, 2021, s. 11).

Mesoblikket lar meg undersøke hvordan organisering påvirker den samlede ytelsen til avdelingene som samarbeider med PPT og barnehager. Dette perspektivet skal hjelpe meg å utforske faktorer som påvirker samarbeidet innad i spesialpedagogiske avdelinger og med eksterne partnere, for å forbedre effektiviteten. Jeg skal identifisere faktorer som fremmer eller hemmer kollektiv ytelse og forbedrer samarbeidet mellom avdelingene og samarbeidspartnere.

2.2.2. ORGANISASJONSSTRUKTUR

En klar forståelse av organisasjonsstrukturen kan vi få gjennom Christensen et al. (2021) sin definisjon: Organisasjonsstrukturen er rammene og leddene hvor virksomhetens prosesser utføres. Prosessene refererer til aktiviteter og atferd blant personalet som er en del av organisasjonsstrukturen (s. 27). Organisasjonsstrukturen kan også defineres som hvordan oppgaver skal fordeles, ansvars- og myndighetsområder, rapporteringsforhold og de formelle koordineringsmekanismene og samhandlingsmønstrene som skal følges (Robbins og Barnwell, 2018, s. 7).

For det første: Ansatte ved PPT og spesialpedagogiske avdelinger i Oslo kommune er organisert i spesifikke strukturer og utfører oppgaver i samsvar med sine stillingsbeskrivelser. For det andre: Barnehagene har sin egen organisasjonsstruktur med pedagogiske ledere og styrere som følger sine stillingsbeskrivelser. For det tredje: Det er viktig å forstå dynamikken i kommunikasjonen og samarbeidet mellom disse fagpersonene når de koordinerer oppgavene sine.

Di Maggio og Powell (1983) forklarer at strukturen i et organisasjonsfelt ikke kan forutsies, men må avledes empirisk. Felt eksisterer kun i den grad de er institusjonelt definert. Den institusjonelle definisjonsprosessen, eller *struktureringen*, omfatter fire aspekter: økningen i samspill mellom organisasjoner i feltet, etableringen av tydelig definerte hierarkiske strukturer og koalisjonsstrukturer, den økte mengden informasjon organisasjonene i feltet

må håndtere, og utviklingen av felles bevissthet blant deltakerne om at de er involvert i en felles aktivitet (s. 148). Dette betyr at organisasjonsstrukturer har en tendens til å endre seg over tid basert på de ansattes erfaringer og endringer grunnlagt på interne (omorganisering) eller eksterne faktorer (nye lover og regelverk).

Spesialpedagogiske tjenester i bydelene Nordre Aker og Grorud, sammen med PPT, opererer alle innenfor den offentlige sektoren. Derfor er det viktig å forstå begrepet byråkrati og dets komponenter, siden byråkrati fortsatt er en sentral del av organisasjonsstrukturen i norske offentlige enheter.

Max Weber introduserte byråkrati som et analytisk begrep (Albrow, referert i Olsen 2006). Det betyr, for det første, en tydelig definert organisatorisk enhet – et formelt, hierarkisk, spesialisert kontor med klare funksjonelle roller og jurisdiksjon, preget av standardiserte regler og upersonlige relasjoner. For det andre refererer byråkrati til en profesjonell, fulltids administrativ stab med livslang ansettelse, organiserte karrierer, lønn og pensjoner, utnevnt til stillingen basert på formell utdanning, fortjeneste og anseelse (s. 2).

Hierarkiprinsippet innebærer vertikale nivåer for organisering og koordinering, der ledere tar endelige beslutninger basert på rapporter fra de ansatte.

Vertikalstruktur

Organisasjonsstrukturen til det tverrfaglige ressursteamet i Nordre Aker bydel, barnehage- og helsestasjonsseksjonen i Grorud bydel og PP-tjenesten er en del av en større og hierarkisk organisasjonsstruktur som er en integrert del av Oslo kommune og Kunnskapsdepartementet. Denne strukturen har elementer som delvis samsvarer med Henry Mintzbergs fem grunnleggende komponenter, som jeg beskriver under.

Virksomhetskjernen omfatter de ansatte som produserer grunnleggende tjenester, for eksempel støtte og veiledning til barnehager med barn med spesielle behov. Toppledelse består av de øverste lederne i organisasjonen, inkludert seksjonssjefer i avdelingene. Midtlinjen består av ledere som har en direkte forbindelse til både toppledelsen og operasjonelt kjernepersonell, som saksbehandlere og fagkonsulenter. Teknostrukturen inneholder analytikere som bruker teknikker til å forme å tilpasse organisasjonsstrukturen og organisasjonen til omgivelsene. Dette kan inkludere støttepedagoger og barnehagepersonell. Støttestrukturen består av grupper som gir indirekte støtte til organisasjonen, for eksempel kontomedarbeidere, renholdsarbeidere, vaktmestere og kantineansatte (Mintzberg, 1980, s. 323–324).

Horisontalstruktur

Det finnes også horisontale nivåer i administrasjonen, spesielt når det gjelder koordinering av rutiner og saker som involverer personer fra ulike fagfelt. Dette gir opphav til tverrfaglig samarbeid. Luther Gulick foreslo prinsipper for å definere det horisontale inndelingen i et hierarki: «(...) og hvordan ulike oppgaver tenkes å bli delt opp på et nivå ved hjelp av organisasjonsstrukturen» (Christensen et al., 2021, s. 40).

Hovedformålet den ansatte tjener (hjelp og støtte til barn med spesielle behov). Prosessen den ansatte bruker (regelverk, prosedyrer og rutiner). Personene eller tilbudene den ansatte har å forholde seg til (barn med spesielle behov, familien til barna og barnehagene). Stedet arbeidstakeren yter sin tjeneste (Oslo, bydel Nordre Aker og bydel Grorud) (Gulick, referert i Wood og Wood, 2002, s. 236–237).

Arbeidsdeling i strukturen

Dette gir arbeiderne muligheten til å spesialisere seg på sine felt (Jacobsen og Thorsvik, 2022, s. 70). På den ene siden har vi PPT i Oslo kommune, og på den andre siden har vi spesialpedagoger og andre profesjonelle i spesialpedagogiske tjenesteavdelinger i Nordre Aker og Grorud. Når det gjelder barnehager, koordinerer pedagogiske ledere og styrere kommunikasjonen med bydelens spesialpedagogiske avdelinger. Dette samarbeidet involverer sakkyndige vurderinger fra både spesialpedagoger og PPT for å vurdere behovet for støtte hos barnet og familien.

I tillegg er det i en del av de offentlige organisasjonsstrukturene bruk av mange rutiner, prosesser og regler for hvem som skal utføre de ulike oppgavene, og hvordan det spesifikt skal gjøres, og til dette trengs en arbeidsfordeling (Christensen et al., 2021, s. 40).

Felles løsninger av oppgaver krever ressurser, samarbeid og koordinering av ulike avdelinger, arbeidsgrupper og spesialiserte individer, som hver enkelt inngår i hierarkiske eller mer horisontale strukturer. Vanligvis har de samme mål, men forskjellige måter å oppfatte det på. For å få det til å fungere optimalt kreves det derfor god koordinering gjennom å forstå disse forskjellene (Nesheim, Gressgård, Hansen og Neby, 2019, s. 30). Klar og presis arbeidsfordeling for hver ansatt i spesialpedagogiske avdelinger, samt arbeidsfordeling for som helhet.

Digitalisering og IKT har raskt endret organisasjonsstrukturer ved å føre til desentralisering av beslutningsmyndighet, redusert hierarki og flatere strukturer. Prioritering av horisontal kommunikasjon letter samarbeid og koordinering. Teknologiske endringer gjør også tradisjonelle byråkratiske strukturer mer fleksible og tilpasningsdyktige i et skiftende miljø (Jacobsen og Thorsvik, 2022, s. 111–112). Jeg skal undersøke hvordan og i hvilken grad teknologi blir brukt i disse spesialpedagogiske avdelingene.

Individuell arbeidsfordeling i spesialpedagogiske avdelinger påvirker ansattes oppfatning av sitt bidrag til samarbeid og deres motivasjon. Jeg vurderer også hvordan kollektiv arbeidsfordeling i disse avdelingene påvirker samarbeidets effektivitet, inkludert støtte til avdelingens mål.

2.2.3. ORGANISASJONSKULTUR

«Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normer som vokser fram og har betydning for livet i formelle organisasjoner» (Christensen et al., 2021, s. 56). Organisasjonskultur refererer til felles verdier, normer, praksiser og overbevisninger som eksisterer innenfor en organisasjon. Rafaeli og Worline (2000) legger til at for å få innsikt i organisasjonens kultursystem må man forstå hvordan medlemmene i organisasjonen reagerer, tolker og handler, samt hvordan kollektivet former disse handlingene, tankene og følelsene. Det

påvirker hvordan ansatte oppfører seg, samhandler og reagerer på utfordringer. Organisasjonskultur er som sjelen til en organisasjon; den gir identitet og påvirker dens evne til å nå målene sine.

Organisasjonskultur er en konseptuell holdning som påvirker ansattes atferd og samarbeid, og den spiller en viktig rolle i samarbeidet mellom spesialpedagogiske avdelinger, PPT og barnehager.

Christensen et al. (2021) forklarer oss at det er viktig å skille mellom formelle og uformelle normer, siden de har ulik bakgrunn og ulike måter å fungere på, men samtidig fungerer de sammen (s. 56).

Dette gjør det til en kompleks øvelse å måle organisasjonskultur, siden den består av mange abstrakte variabler. I min oppgave vil jeg begrense meg til å arbeide med organisasjonskultur på nivåene foreslått av Edgar Schein, som beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2022).

Ifølge Schein (1990) består organisasjonskultur av tre nivåer: artefakter og symbolske uttrykk, verdier samt grunnleggende antakelser (s. 111–112).

Artefakter er de mest synlige elementene av kulturen, og det inkluderer organisasjonens kleskode, språk, ritualer og synlige atferd. Selv om disse aspektene er lett observerbare, gir de bare begrenset innsikt i organisasjonens kultur (Rafaeli og Worline, 2000, s. 73).

Jakobsen og Thorsvik (2022) beskriver verdier som det som anses ønskelig og positivt, og som aktivt fremmes. Verdier er resultatet av bevisste valg, der noe anses som positivt og noe som negativt. I organisasjoner manifesteres verdier ofte gjennom beslutningene som tas, selv om det kan være en diskrepans mellom individuelle og organisatoriske verdier (s. 128).

Grunnleggende antakelser, som Schein (1990) beskriver, er de implisitte antagelsene som medlemmer av organisasjonen har om hvordan verden fungerer. Disse er sjelden uttalt, men de påvirker beslutningstaking og atferd (s. 112). Nye ansatte i spesialpedagogiske avdelinger blir påvirket av de grunnleggende antakelsene i organisasjonen gjennom sosialiseringprosesser. Dette former deres forståelse, tenkning og reaksjoner på ulike situasjoner i avdelingene og i det tverretatlige samarbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2022, s. 126–127).

Christensen et al. (2021) forklarer at i statsvitenskapelige analyser av organisasjonskultur i offentlige institusjoner er det spesiell interesse for å forstå hvordan kulturen påvirker beslutningsprosesser. Dette inkluderer sammenligning med andre faktorer som kan forklare fenomenene, noe som resulterer i en mer praktisk orientert tilnærming. Dette kan hjelpe meg å vurdere i hvilken grad organisasjonskulturen påvirker den formelle strukturen eller omvendt (Christensen et al., 2021, s. 59).

I mitt arbeid vil jeg bruke Scheins nivåer for å analysere verdier, motivasjon og kommunikasjon. Jeg mener at disse aspektene er best egnet for analysen, og inneholder elementer nevnte av Schein.

Verdier

Normer og verdier utgjør et viktig nivå av organisasjonskultur. Dette er de uttalte normene og overbevisningene som organisasjonen fremmer. Verdier kan ofte formuleres som erklæringer om hva organisasjonen står for, for eksempel kundeorientering, innovasjon eller samarbeid. Dette etablerer et etisk rammeverk som definerer akseptabel atferd og bidrar til økt tillit og felles verdier i organisasjonen, selv om offentlige organisasjoner som PPT og spesialpedagogiske avdelinger kan ha en mangfoldig kulturell sammensetning (Christensen et al., 2021, s. 58).

Det er en god tilnærming for å forstå hvordan organisasjonskulturen påvirker samarbeidet i spesialpedagogiske avdelinger, samt samspillet med PPT og barnehagene. Integrering av verdier i kulturen gir meg verdifull innsikt i samarbeidet i disse avdelingene.

Motivasjon

Motivasjon er definitivt en vesentlig faktor når det gjelder ansattes arbeidsytelse. Når ansatte er motiverte og føler at deres personlige verdier og mål er i samsvar med organisasjonens mål, er det større sannsynlighet for at de vil prestere godt og engasjere seg i oppgavene. Dette aspektet av organisasjonskulturen, sammen med verdier og kommunikasjon, er viktig for å forstå hvordan samarbeidet mellom spesialpedagogiske avdelinger, PPT og barnehager fungerer (Christensen et al., 2021, s. 109).

Mange offentlige ansatte er drevet av et ønske om å gjøre en meningsfull forskjell i samfunnet når de leverer offentlige tjenester, spesielt når det gjelder å hjelpe barn med spesielle behov. Deres motivasjon kan komme fra en indre yrkesetikk og en utviklet profesjonell identitet, og den kan også påvirkes av ytre faktorer, som insentiver og sanksjoner (Christensen et al., 2021, s. 126).

Maktfordeling

Når vi diskuterer organisasjonens struktur og kultur, er det viktig å anerkjenne mangfoldet av enkeltpersoner og grupper som utgjør organisasjonen. Disse individene og gruppene kan ha ulike mål, ambisjoner, preferanser og perspektiver angående oppgaver og ansvar og betydningen av disse. Derfor er en forståelse av maktfordeling i spesialpedagogiske avdelinger i disse bydelene avgjørende for å belyse fenomener som interesser, uenigheter, maktforhold, samarbeid og utfordringer (Jacobsen og Thorsvik, 2022, s. 156).

Dahl (1957) definerer makt i samfunnet som «evnen eller kapasiteten til å påvirke eller kontrollere atferden, beslutningene eller ressursene til andre individer, grupper eller institusjoner».

I Norge har det vært en vellykket tilnærming til maktfordeling, basert på høy andel fagforeningsmedlemmer blant ansatte, tidlig innføring av lover og avtaler for å håndtere interessekonflikter mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, samt reguleringer som fastsetter rettigheter og plikter for begge parter (Jacobsen og Thorsvik, 2022, s. 179).

I min oppgave skal jeg nevne maktdelingen under maktformene foreslått av Jacobsen og Thorsvik (2022), som er:

Hierarkisk posisjon: Posisjonen i organisasjonens hierarki gir tilgang til beslutninger og situasjoner. Kontroll over dagsorden: De som deltar i beslutningsprosesser, kan påvirke hvilke synspunkter som blir representert. Kontroll over informasjon: Tilgang til viktig informasjon kan påvirke maktbalansen. Kontroll over arbeidsoppgaver: Noen oppgaver har større betydning og gir ansvarlige mer makt. Kontroll over sosialiseringprosesser: Uoffisielle ledere påvirker organisasjonens kultur og normer, spesielt for nye ansatte. Personlige ressurser: Individuelle egenskaper kan gi høy status blant ansatte. Allianser og nettverk: Makt kan avhenge av samarbeid med andre som kontrollerer ulike ressurser (Jacobsen og Thorsvik, 2022, s. 165–169).

I oppgaven min vil jeg vurdere maktfordelingen fra et kulturelt perspektiv, utover det formelle strukturelle grunnlaget.

2.2.4. KOMMUNIKASJON

Kommunikasjon fra et organisasjonsperspektiv kan defineres som den komplekse prosessen der informasjon, ideer, synspunkter, og beslutninger blir utvekslet og delt mellom individer, grupper og avdelinger i en organisasjon (Miller og Barbour, 2014, s. 30).

Kommunikasjonen former og utvikler organisasjoner. I dagens digitale tidsalder spiller teknologi en vesentlig rolle i hvordan ansatte samhandler og samarbeider. Det å forstå hvordan digitale medier og nettbaserte verktøy påvirker kommunikasjonen og samarbeidet mellom spesialpedagogiske avdelinger, PPT, barnehager og foresatte er av avgjørende betydning for å opprettholde effektiviteten og måloppnåelsen i avdelingene (Jacobsen og Thorsvik, 2022, s. 268).

For å forstå prosessene i Nordre Aker, Grorud og PPT og deres tverretatlige samarbeid er det nødvendig å vurdere hvordan kommunikasjon, både strukturelt og kulturelt, påvirker disse organisasjonssystemene. Dette inkluderer også å ta i betraktning hvordan teknologi og kommunikasjonsmidler brukes.

3. METODE

Målet med masteroppgaven min er å undersøke organiseringen av spesialpedagogiske avdelinger i to spesifikke Oslo-bydeler, sammenligne dem og analysere hvordan de ansatte ved disse avdelingene oppfatter at organisasjonssystemet påvirker tverretatlig samarbeid, både internt i avdelingene og med PPT og barnehager.

I dette kapitlet vil jeg forklare metodevalget i prosjektet mitt. Jeg vil starte med å beskrive min kvalitative tilnærming til datainnsamling, som gir innsikt i hvordan ansatte i spesialpedagogiske avdelinger opplever organiseringen og dens påvirkning på tverretatlig samarbeid. Deretter vil jeg gå over til de kvalitative intervjuene og begrunne utvalget av informanter, inkludert etiske vurderinger. Jeg vil også diskutere forberedelsesprosessen, utviklingen av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene, før jeg redegjør for dataanalysen og vurderer studiens validitet og pålitelighet.

3.1. VALG AV METODE

Min interesse for samarbeidet mellom barnehager og spesialpedagogiske avdelinger har vokst gjennom mine erfaringer i barnehager. Jeg ønsker å forstå prosessen og faktorene som påvirker hjelpen til barn med spesielle behov. Derfor vil jeg undersøke hvordan organiseringen i spesialpedagogiske avdelinger i bydelene Grorud og Nordre Aker påvirker tjenesteytelsen og de ansattes opplevelser. Jeg vil også utforske samarbeidsdynamikken i disse avdelingene, samt deres samarbeid med PPT og barnehager.

Kvalitativ metode

I min undersøkelse har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Ifølge Andersen er kvalitative casestudier en forskningstilnærming som fokuserer på tolkning og analyse av teori og empiri, i stedet for statistiske prosedyrer (Andersen, 2021, s. 14). En kvalitativ tilnærming gir meg muligheten til å utforske ansattes opplevelser, perspektiver og kontekst grundig. Jeg vil bruke dataene fra Nordre Aker og Grorud til å bidra til utviklingen av tverretatlig samarbeid basert på organisering deres.

Komparative casestudie

Sammenlignende casestudier har fordeler, siden de lar oss etablere en referansestruktur for å beskrive og evaluere fenomener som mangler en etablert standard for måling (Andersen, 2021, s. 92).

En komparativ casestudie mellom Nordre Aker og Grorud bydeler virker passende for min oppgave, spesielt når målet er å undersøke påvirkningen av måten de organiserer avdelingene og samarbeidet med PPT og barnehagene.

De ulike strukturene i disse avdelingene kan påvirke funksjonen og samarbeidet med PPT og barnehager, med mulige konsekvenser for beslutningsprosesser og ressursfordeling. Sammenligningen av de to bydelene lar meg identifisere og analysere variasjoner i samarbeidspraksis med avdelingene, PPT og barnehagene. Resultatene kan være relevante for andre organisasjoner eller bydeler som møter lignende utfordringer knyttet til tverretatlig samarbeid med PPT og barnehager.

En sammenlignende casestudie mellom Nordre Aker og Grorud bydeler gir meg muligheten til å systematisk og grundig utforske hvordan organisatoriske forskjeller i avdelingene påvirker deres tverretatlige samarbeid med PPT og barnehagene.

3.2. DATAINNSAMLING

Tverretatlig samarbeid mellom fagteam og PPT involverer flere aktører, hierarkier og ulike faglige bakgrunner, og er påvirket av organisasjonssystemet. For en dyp forståelse av dette samarbeidet fra et organisatorisk perspektiv mener jeg at bruk av semistrukturerte intervjuer er verdifullt.

For å ta beslutningen om å bruke intervjuer som datainnsamlingsmetode analyserte jeg kriteriene for dette valget. Først kompetanse om fenomenet som utforskes (organisasjonssystemet i spesialpedagogiske avdelinger og PPT), så geografisk avgrensning (spesifikke bydeler i Oslo) og informantgrupper (ansatte i avdelingene og PPT). Etter å ha analysert disse kriteriene, konkluderte jeg med at å intervju ansatte i avdelingene for spesialpedagogikk var den mest effektive måten å få vesentlig data for min oppgave.

Den viktigste måten en forsker kan undersøke en organisasjon, en institusjon eller en prosess på, er gjennom erfaringene til enkeltpersoner – menneskene som utgjør organisasjonen eller gjennomfører prosessen (Seidman, 2013, s. 9). «Den mest benyttede formen er et semistrukturert intervju. Ved slike intervjuer er samtalen fokusert mot bestemte temaer som forskeren har valgt på forhånd» (Dalen, 2004, s. 29). Kvale og Brinkmann forteller oss også at forskningsintervjuet skal forstå oppfatningen ved hverdagen til gruppene som intervjues, fra deres eget perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2022, s. 42).

Organisasjonsstrukturen og samarbeidsprosessene i Nordre Aker og Grorud bydeler understreker behovet for å bruke intervjuer som hoved metode for datainnsamling. Dette gir meg muligheten til å få en detaljert forståelse av hvordan organisasjonssystemet kan påvirke tjenestene som gis til førskolebarn med spesielle behov.

Semistrukturerte intervjuer (vedlegg 3 og 4) gir meg fleksibilitet til å tilpasse spørsmål og sonderinger etter informantens svar. Dette gjør det mulig å gå dypere inn i spesifikke temaer eller områder som er relevante for å finne nyttig kunnskap.

Valg av informanter

For å besvare problemstillingen er det viktig at informanter har tilstrekkelig kunnskap om emnet. Studien er begrenset til de bydelene som samtykket. Jeg vil bruke et målrettet utvalg for å velge informanter, spesielt når tilfeldig utvalg ikke er levedyktig (Seidman, 2013, s. 55).

Ifølge Seidman er forskernes oppgave å presentere erfaringene fra personene som intervjues, i overbevisende nok detaljer og i tilstrekkelig dybde til at de som leser studien, kan koble seg til opplevelsen (Seidman, 2013, s. 54). Antallet informanter som brukes for å sikre gyldighet og pålitelighet i oppgaven, avhenger av hvor mange ansatte som jobber i de spesifikke avdelingene. Når informanter har begrenset tilgjengelig tid, er det viktig å velge en realistisk utvalgsstørrelse som passer innenfor tidsrammen.

Et begrenset utvalg gir meg muligheten til å oppnå en bredere forståelse av informantenes perspektiver, som gir mer detaljert og kontekstuell innsikt i samarbeidet mellom spesialpedagogiske avdelinger og PPT. Jeg søker representativitet ved å inkludere informanter fra ulike nivåer i fagteamet og med variert erfaringsbakgrunn, med tre fra Grorud og tre fra Nordre Aker fra ulike hierarkiske nivåer, og én fra PPT.»

Ifølge Ringdal er utvalgsstørrelsen knyttet til målene for intervjuet (Ringdal, 2013, s. 242). Jeg vil intervju de som jobber daglig innenfor organisasjonssystemet, inkludert spesialpedagoger og støttepedagoger. Jeg vil også snakke med de som har ansvar for å lede organisatoriske retningslinjer. Til slutt vil jeg intervju de ansvarlige fra PPT som samarbeider med disse avdelingene.

Støttepedagoger hjelper barn direkte i barnehagene, mens spesialpedagoger gir veiledning, rådgivning og utfører vurderinger. Dette gir dem førstehåndserfaring med hvordan organiseringen av tverretattlig arbeid påvirker tjenesten.

Avdelingsledere i spesialpedagogiske avdelinger er ansvarlige for å effektivt organisere og forvalte ressurser for de ansattes ytelse, og de samarbeider også med PP-tjenesten.

For å gjennomføre intervjuene måtte jeg først søke Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør) om godkjenning til å behandle personopplysninger i forbindelse med dette forskningsprosjektet (vedlegg 1).

3.3. ETISKE VURDERINGER OG REFLEKSJONER

De etiske retningslinjene fra Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) er av avgjørende betydning for alle forskere som gjennomfører studier innen samfunnsvitenskap og humaniora. Disse retningslinjene danner grunnlaget for ansvarlig og hensiktsmessig forskning, og det er viktig for meg å følge dem.

Som forsker er det mitt ansvar å være fullt ut bevisst på de etiske implikasjonene av min forskning, fra planlegging og datainnsamling til analyse og publisering.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2021) skriver følgende:

Forskere har ansvar overfor alle personer som inngår i eller deltar i forskning. Forskere skal respektere deres menneskeverd og ta hensyn til deres personlige integritet, sikkerhet og velferd. Forskningsdeltakere skal som hovedregel være informert og samtykke til å delta i forskning. (Staksrud et al., 2021, punkt B)

Et av de mest grunnleggende prinsippene innen forskningsetikk er respekt for deltakernes verdighet, autonomi og rettigheter. Når jeg samhandler med informanter til min oppgave om samarbeidet mellom fagteam og PPT, er det avgjørende at jeg sikrer at de gir informert samtykke, og at deres anonymitet og konfidensialitet blir ivaretatt (vedlegg 2). «Det forskningsetiske samtykket skal være frivillig, informert og utvetydig, og det bør være dokumenterbart» (Staksrud et al., 2021, punkt 15). For å følge prinsippet har jeg hatt en klar samtykkeprosedyre som informerer informantene om studiens formål, deres rolle og hvilke

data som samles inn. Jeg har også forklart personvernbeskyttelse og muligheten for å trekke seg uten konsekvenser. Dette ble spesifisert i samtykkeskjemaet som ble gitt før intervjuene.

Datalagring er avgjørende for å opprettholde forskningsintegritet og troverdighet. Jeg må sørge for pålitelig lagring av forskningsdataene for å kunne bekrefte resultatene og gjøre dem tilgjengelige for etterprøving og verifikasjon (Staksrud et al., 2021, punkt 24). En grundig og sikker datalagringsstrategi sikrer tilgjengelighet, pålitelighet og beskyttelse av forskningsdata, samtidig som de etiske retningslinjene for ansvarlig forskningspraksis følges.

Forståelse og læring om forskningsetikk, som Kvale og Brinkmann påpeker, hjelper meg å nærme meg studieobjekter og fenomener mer objektivt og gir veiledning i håndtering av teoretiske utfordringer og etiske situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2022, s. 98). Dette innebærer å kontakte ansatte, ledere, fagteam og PPT for å innhente informasjon og data, med forberedelse og etisk kunnskap som sikrer pålitelighet i min forskning.

3.4. RELIABILITET OG VALIDITET

Kvale og Brinkmann (2022) forklarer at «reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre» (s. 276). Reliabilitet er i utgangspunktet forholdet som eksisterer når andre kan bruke samme metode i andre situasjoner og få vist de samme resultatene (Kvale og Brinkmann, 2022, s. 276). For eksempel, hvis jeg bruker min intervjuguide, bør spørreskjemaet gi lignende resultater hvis det administreres flere ganger til de samme informantene.

Høy reliabilitet i intervjuene krever kvalitetsmessig utformede spørsmål og at jeg viser struktur, klarhet, kontroll, god hukommelse og tolkningskapasitet. Pålitelig transkripsjon etter intervjuene er også avgjørende (dette gjøres delvis av nettskjema sin transkribering tjeneste).

Selv med et begrenset utvalg, kan jeg styrke reliabiliteten i oppgaven ved å demonstrere konsistens i tolkningene, sikre tilstrekkelig informasjon, reflektere over min rolle og inkludere tilbakemelding fra informantene.

Ifølge Fjellstad «validitet handler om resultatenes gyldighet, mer bestemt om vi faktisk måler det vi ønsker å måle, og videre om det er overførbarhet av funnene utover oppgavens rammer» (Fjellstad, 2015, s. 34). Tjora, (2021) forklarer oss at vi assosierer validitet til spørsmålet om i hvilken grad svarene vi finner i vår forskning virkelig er svar på spørsmålene vi prøver å stille (s. 260).

I henhold til Kvale og Brinkmanns (2022) beskrivelse av valideringsstadiene, sikrer jeg gyldigheten i forskningen. Jeg starter med et teoretisk fundament og en logisk formulert problemstilling. Jeg bruker et kvalitetsforskningsdesign for å samle høyverdige data. Jeg fokuserer på å sikre gyldige intervju spørsmål og logiske tolkninger. Jeg reflekterer nøye over mine valg for validering for å opprettholde gyldighet. Til slutt, produserer jeg en analytisk og reflekterende rapport som nøyaktig gjengir erfaringene og organisatoriske oppfatninger til avdelingens og PPTs informanter (s. 278).

3.5. DATABEHANDLING

Etter at jeg hadde gjort lydopptak, ble opptakene sikkert overført til Nettskjema, hvor de ble kryptert og lagret. Dette nettstedet har en nesten automatisert transkripsjonstjeneste som gir nøyaktige transkripsjoner av lydfilene. Som Tjora (2021) forklarer, sikrer denne tilnærmingen at all tale blir fanget opp under intervjuene, samtidig som intervjueren kan konsentrere seg om deltakerne. Dette opprettholder effektiv kommunikasjon og flyt i intervjuet samtidig som det gir mulighet for dypere utforskning når det er nødvendig (s. 180).

Etter at jeg mottok transkripsjonen av intervjuene, begynte jeg å kategorisere teksten basert på de teoretiske komponentene i studien. Dette forenklet og systematiserte informantenes uttalelser, slik at jeg grundig kunne analysere kategoriene og underkategoriene.

I empirikapittelet vil jeg presentere resultatene og informasjonen som ble samlet inn i intervjuene. Det er verdt å merke seg at bydelene bruker forskjellige stillingsbetegnelser. Derfor vil jeg bruke felles begreper for å forenkle forståelsen i denne beskrivelsen.

For det første skal Groruds inkluderingsteam og Nordre Akers tverrfaglige ressursteam omtales som *spesialpedagogiske avdelinger*. For det andre skal fagkonsulenter/spesialpedagoger omtales som *spesialpedagoger*. Til sist skal lederne i barnehagene, som på Grorud heter fagledere og i Nordre Aker heter styrer, omtales som *barnehageledere*, og lederne i hver enkelt barnehageavdeling skal omtales som *pedagogiske ledere*.

4. EMPIRI OG DATAFUNN

I dette kapitlet presenterer jeg empiri og datafunn fra samtaleintervjuer med informanter fra spesialpedagogiske avdelinger i bydelene Grorud og Nordre Aker, samt PPT. Målet er å utforske informantenes perspektiver på organiseringen i avdelingene. Datafunnene vil bli delt inn etter bydeler for senere sammenligning i analysekapitlet.

I den perioden jeg gjennomførte oppgaven min, gjennomgikk Grorud bydel et organiseringsprosjekt i samarbeid med PPT.

Organiseringen av offentlige etater må ta hensyn til flere faktorer for å sikre effektiv drift. Empirien fra min forskning er kategorisert for å reflektere de faktorene som jeg antar påvirker arbeidsytelsen.

Jeg legger spesielt vekt på tre hovedkategorier: organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og kommunikasjon, og disse er basert på det teoretiske grunnlaget jeg har valgt for å støtte den beskrivende analysen. Noen av disse kategoriene vil bli forklart ut fra de to analytiske komponenter mikroblikk og mesoblikk.

I organisasjonsstrukturkategorien skal jeg beskrive organisasjonskartene til de spesialpedagogiske avdelingene i hver bydel. Jeg vil utforske arbeidsfordelingen, koordineringen og samarbeidet mellom disse avdelingene, PPT og barnehager. Dette vil belyse hvordan oppgaver, ansvarsområder og samarbeidsprosesser er utformet. Jeg vil også vurdere informantenes oppfatning av strukturen i sine respektive bydeler og hvordan den påvirker deres daglige arbeid og tverretatligsamarbeid med grupper som PPT og barnehager.

Kategorien organisasjonskultur vil bli brukt til å analysere informantenes syn på verdier, motivasjon og maktfordeling i sine respektive avdelinger. Dette vil gi innsikt i fremtredende verdier, de ansattes motivasjon og hvordan makt og beslutningstaking er organisert og oppfattet.

Jeg vil analysere og forklare makt basert på avdelingens kultur, utover den strukturelle hierarkiske delen, da dette anses som mer nyttig for min studie. Jeg vil sammenligne disse egenskapene mellom bydelene for å identifisere eventuelle organisasjonskulturelle forskjeller som kan påvirke organisasjonenes dynamikk.

I kommunikasjonskategorien vil jeg vurdere informantenes opplevelser og vurderinger av interne og eksterne kommunikasjonsprosesser. Dette inkluderer samspillet mellom kolleger og andre fagpersoner, samt kommunikasjon med PPT og barnehager. Jeg vil utforske hvordan bruk av kommunikasjonsmidler støtter eller hindrer arbeidet i spesialpedagogiske avdelinger i de to bydelene.

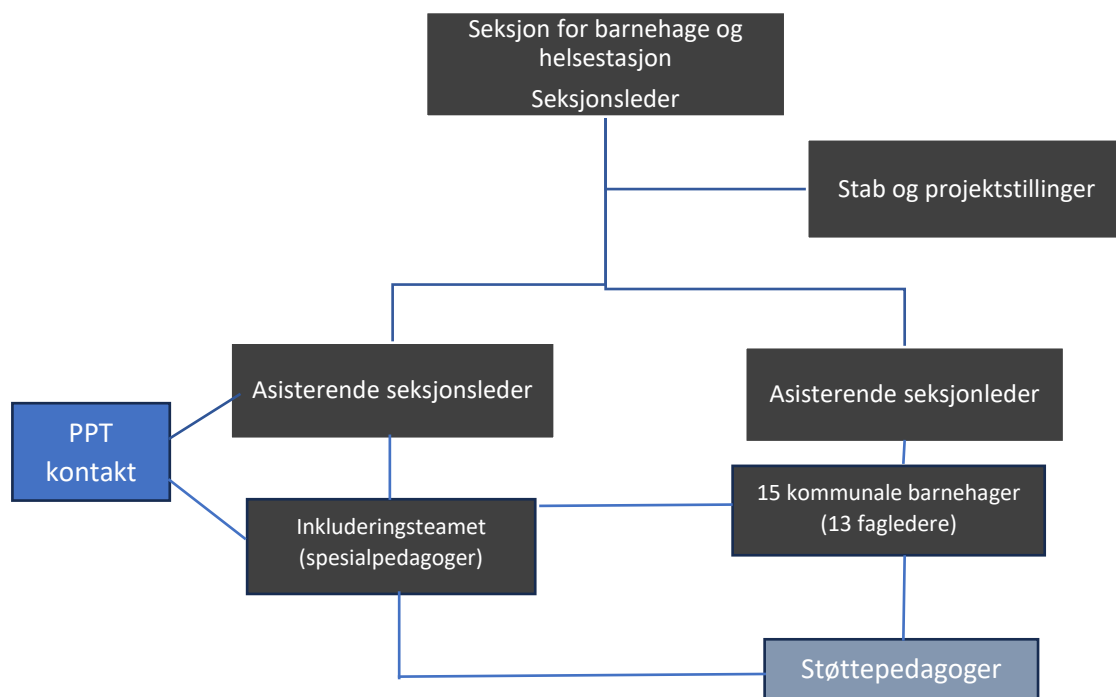
Gjennom å bruke de analytiske komponentene mikroblikk og mesoblikk vil jeg dykke inn i individuelle perspektiver og gruppeperspektiver for å avdekke variasjoner og likheter i informantenes oppfatninger og opplevelser. Denne tilnærmingen anser jeg vil gi en mer helhetlig forståelse av hvordan organiseringen påvirker prestasjonen til de ansatte i spesialpedagogiske avdelinger i Grorud og Nordre Aker.

For å opprettholde informantenes anonymitet i dataene jeg samlet inn, vil jeg bruke betegnelsen 'informant' sammen med et tildelt nummer i de direkte sitatene jeg bruker, både i den empiriske og den analytiske delen. I dette tilfellet vil de være: Informant 1, Informant 2, Informant 3, Informant 4, Informant 5, Informant 6 og Informant 7. Tallene er tilfeldig tildelt.

4.1. ORGANISASJONSSTRUKTUR

4.1.1. ORGANISASJONSKART

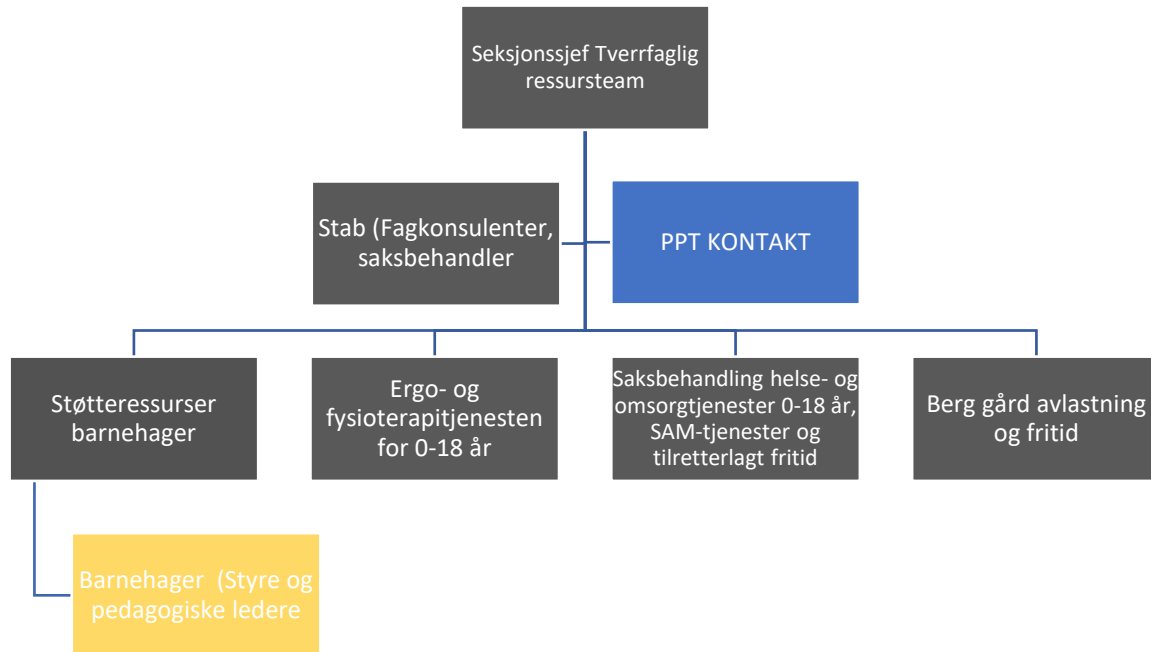
I de følgende bildene (figur 1 og figur 2) vises den formelle måten avdelingene i bydelene Grorud og Nordre Aker er organisert på når det gjelder stilling og hierarki.



(Figur 1) (Bydel Grorud)

I bydel Groruds organisasjonskart vises en struktur med toppledelse i seksjonslederen for barnehager og helsestasjon. Mellomledelsen består av assistenter til lederne. En av mellomlederne håndterer direkte arbeid med barnehageledere, mens den andre er ansvarlig for koordinering med spesialpedagoger i inkluderingssteamet. I den teknostrukturen finner vi spesialpedagoger som samarbeider med barnehageledere, samtidig jobber begge med tilsyn og veiledning av støttepedagoger. En av intervjuobjektene forteller oss: «Jeg er ansatt i bydelen, men har som nærmeste leder, fagleder i barnehagen.» (Informant 2). Støttepedagoger jobber direkte i barnehagene og har barnehageledere som direkte overordnede, selv om de er ansatt i bydelen. Til slutt har vi PPT-kontakten, som samarbeider med spesialpedagogene og assisterende seksjonssjefen for sakkyndige vurderinger av barna.

Selv om denne strukturen ligner mer på en vertikal struktur, er det viktig å fremheve den horisontale karakteren til en avdeling som denne. Prosessene og rutineene er sterkt basert på tverrfaglig samarbeid og kontinuerlig samarbeid mellom de ansatte.



(Figur 2) (Bydel Nordre Aker)

I organisasjonskartet til Nordre Aker bydel kan vi også se en mer vertikal struktur. Her er det en leder av seksjonen for fagsentre ressursteam. I mellomledelsen finner vi stab, som består av profesjonelle konsulenter og saksbehandlere. Til tross for at de jobber direkte med de andre leddene i strukturen, har de ikke en høyere hierarkisk stilling.

Som en informant forteller oss:

... og så har vi fire spesialpedagoger og en logoped som er det pedagogiske teamet i tverrfaglige ... Og så har vi jo da fysioterapeut og ergoterapeut, som er en del i det tverrfaglige samarbeidet ... Og så har vi også helseomsorg, som har mer avlastning på familier, som også er en del av teamet. Men i det pedagogiske, vårt lille team, så er vi fagkonsulenter, de fire spesialpedagogene. (Informant 3)

Den tekniske strukturen har fire nivåer, inkluderer støtteressurser for barnehager (inkludert støttepedagoger), fysioterapeuter og ergoterapeuter, saksbehandling for helsetjenester 0–18 år (SAM-tjenester) og Berg gård avlastning og fritid.

Seksjonslederen har hovedansvar for koordineringen i fagsentrene, og det er tydelig at det er et tett samarbeid med spesialpedagoger når det gjelder arbeidet og samordningen med teknisk strukturnivå. Spesialpedagoger jobber nært med støttepedagoger og gir veiledning. De samarbeider også med en PPT-kontakt for eventuelle sakkyndige vurderinger av barna. Støttepedagoger arbeider direkte med barna. Nordre Aker bydel deler likheter med Grorud

bydel når det gjelder sin horisontale struktur, basert på et felles hovedmål og fremmet av tverrfaglig samarbeid blant de ansatte.

4.1.2. ARBEIDSDELING OG RUTINER

Bydel Grorud

I Grorud bydel er arbeidsdelingen og rutinene organisert gjennom en spesialpedagogisk avdeling kalt inkluderingsteamet. Dette teamet består av spesialpedagoger som har ansvar for oppfølgingen av flere barnehager med fokus på det spesialpedagogiske området. En av informantene uttrykker det på følgende måte: «Inkluderingsteamet er vårt kompetansesenter. De gir råd og veiledning til hele personalet i barnehagene» (Informant 4). Hver spesialpedagog i teamet har sitt eget ansvarsområde og støtter, veileder og kartlegger behovene i de aktuelle barnehagene og til støttepedagogene. Teamet består av 34 støttepedagoger og fem spesialpedagoger, hver med ansvar for spesifikke barnehager.

Individuell arbeidsdeling (mikroblikk)

De gjennomførte intervjuene gir oss innsikt i hvordan arbeidsfordelingen blir praktisert til daglig. En av deltakerne uttrykker dette som følger: «... vi har organisert oss slik at støttepedagoger er nært tilknyttet barnehagen og arbeider med alle barn» (Informant 4). Dette tydeliggjør støttepedagogenes rolle når de opererer i nær tilknytning til barnehagene.

Når det gjelder selvstendighet, nyter informantene en betydelig grad av frihet i utførelsen av sine varierte arbeidsoppgaver innenfor den spesialpedagogiske avdelingen. Dette fremgår av følgende sitat fra en informant: «... vi har hver vår barnehage vi har ansvar for ...» (Informant 6). Dette viser hvordan hver spesialpedagog har individuelt ansvar for en bestemt barnehage.

En annen kilde forteller «... så jobber vi en del i team rundt det, men jeg har likevel alltid et selvstendig ansvar for at min del av jobben blir gjort» (Informant 2). Det viser at enkelte støttepedagoger også har hovedansvaret for at hver enkelt fullfører oppgavene sine.

Deretter har vi et annet eksempel fra et intervju:

... vi er et inkluderingsteam. Så jeg er spesialpedagog, jobber og har ansvar for å følge opp tre barnehager i forhold til det spesialpedagogiske. Det med å gå ut og veilede personalet, veilede støtteressursene og kartlegge litt behov til barn i de barnehagene. Det er min rolle. (Informant 6)

Fra et mikroblikk-perspektiv er hver spesialpedagog i inkluderingsteamet ansvarlig for en gruppe barnehager og de jobber tett sammen med personalet i disse barnehagene. Den samme informanten fortsetter:

... en viktig endring i arbeidsdelingen er at støttepedagogene ikke lenger arbeider på timebasis med enkeltbarn, men i stedet har fast tilknytning til en barnehage. De har ansvar for en gruppe barn i en barnehage, noe som gjør dem til en del av barnehagens totale ressurser ... (Informant 6)

Fra et mikroblikk-perspektiv gir arbeidsdelingen i bydel Grorud hver enkelt spesialpedagog muligheten til å være tett på barna og personalet i de barnehagene de følger opp. Spesialpedagogene gir veiledning og støtte til hele personalet og har integrert spesialpedagogisk kompetanse i den generelle barnehagepraksisen.

Sett med mikroblikk viser arbeidsdelingen og rutineene i bydelen en selvstendig struktur for spesialpedagogisk hjelp og inkludering i barnehagene. Dette systemet prøver å sikre individuell støtte til barn med spesielle behov, samt å fremme kompetanseutvikling blant barnehagepersonalet, slik at hele gruppen har tilstrekkelig kunnskap om spesialpedagogikk.

Arbeidsdeling på gruppenivå (mesoblikk)

Arbeidsdelingen er strukturert for å dra nytte av kompetanse og ressurser på en effektiv måte. Den spesialpedagogiske avdelingen og støttepedagogene samarbeider tett. En kilde reflekterer over dette tverrfaglige samarbeidet: «... inkluderingsteamet og støttepedagogene jobber som et team for å tilby en helhetlig tilnærming til inkludering ...» (Informant 4).

Grorud har utviklet systematiske rutiner, inkludert dokumenter som «barnets plan» og en liste over tiltak for barn med spesielle behov. Dette gir personalet en struktur for å tilrettelegge for barnas utvikling. Som en kilde sier: «... rutineene gir oss en klar vei å følge når vi jobber med barn med spesielle behov ...» (Informant 4). Fra en mesoblikk-perspektiv vil det føre til effektivitet i gruppearbeidet, hvis disse rutineene blir dokumentert og er lett tilgjengelig, siden alle har tilgang til den samme informasjonskilden. Men implementeringen av rutineene kan noen ganger være utfordrende. En kilde uttrykker bekymring: «... selv om rutineene er viktige, kan de noen ganger bli oversett eller neglisjert i travle perioder.» (Informant 6).

I Grorud er organiseringen av spesialpedagogiske tjenester sentral, sett fra et mesoblikk-perspektiv. Det innebærer å gi støtte til barn og personalet i barnehager, og beveger seg mot inkludering av spesialpedagogisk kompetanse i hele barnehagepraksisen. Målet er å integrere spesialpedagoger og støttepedagoger mer effektivt i barnehagens arbeidsmiljø og fremme nært samarbeid med hele personalet. Ved å organisere støttepedagogene under barnehagelederne forventer de å oppnå mer effektiv og målrettet støtte til barna.

Bydel Nordre Aker

«I bydel Nordre Aker finnes ikke et eget team med pedagogiske fagfolk, men det er to nøkkelroller innen ledelsen: En leder for støtteressurser i barnehagen og en leder for fysio- og ergoterapeutene som arbeider med barn og unge.» (Informant 1).

Disse lederne spiller en sentral rolle i koordineringen og administreringen av tjenestene. Innen den spesialpedagogiske avdelingen (fagsenteret) er det fire dedikerte spesialpedagoger (fagkonsulenter) med ansvar for veiledning og støtte til støttepedagoger som er utplassert i barnehagene. De samarbeider tett med sin PPT-kontakt.

«Antallet støttepedagoger for øyeblikket er rundt 28, som er utplassert i omtrent 60 ulike barnehager.» (Informant 3). Disse støttepedagogene spiller en viktig rolle for å levere spesialpedagogisk hjelp direkte til barn med behov i barnehager.

Til sist har vi lederen for koordinering og administrering av den spesialpedagogiske tjenesten, som har ansvar for personalforvaltning og budsjettstyring.

Individuell arbeidsdeling (mikroblikk)

Fra et mikroblikk-perspektiv gir intervjuene tydelig bilde av hvordan støttepedagogene ser på sine individuelle roller. Som uttrykt av en intervjuet støttepedagog: «Jeg er støttepedagog og utfører det spesialpedagogiske arbeidet som er basert på sakkyndig vurdering (fra PPT)» (Informant 5). Det er viktig å understreke at fra et mikroblikk-perspektiv kan det av og til ses som en utfordring å være nyansatt eller ha begrenset erfaring. Slik forklarer en av informantene det:

En ansatt forteller om et arbeidsopdrag:

... men så tenker jeg at det er noen utfordringer hvis man kommer helt ny inn i fagteamet, og ikke har hatt den rollen eller den type jobb før, at det kan være litt vanskelig å balansere den jobben de skal gjøre, uten å på en måte gli litt inn i det. Hva skal de gjøre i forhold til de andre barna, eller i forhold til de andre vokste i barnehagen? Det kan være vanskelig å definere rollen sin. (Informant 3)

Fra et mikroblikk-perspektiv illustrerer den ansatte hvordan støttepedagogene i bydel Nordre Aker tilpasser sine individuelle rutiner i tråd med sakkyndige vurderinger, det vil si retningslinjer og rutiner. En støttepedagog uttrykker: «... basert på innholdet i sakkyndig vurdering, utfører de direkte spesialpedagogiske arbeidet i de ulike barnehagene» (Informant 3).

Vi kan også med dette utdraget fra et intervju se hvordan spesialpedagoger utfører sine oppgaver individuelt:

... det vil si at vi har mange ulike oppgaver, men vi har to hovedoppgaver. Den ene oppgaven er å ta imot henvendelser fra det kan være barnehage, helsestasjon, foresatte, spesialisthelsetjenesten, i forhold til barn man bekymrer seg over. Da er vi ute i barnehagene, noen ganger også hjemmene hvis det er så små barn som ikke har begynt i barnehagene, og observerer de. Vi kan jo kartlegge, vi kan innhente informasjon, og vi kan veilede ... (Informant 1)

Fra mikroblikk-perspektivet gir intervjuene kunnskap om hvordan støttepedagoger og spesialpedagoger i Nordre Aker opplever sine roller og ansvarsområder.

... også fordi vi har laget noen retningslinjer, eller hva skal jeg si, oppfølgingsplaner i forhold til støttepedagoger, hvor vi har oppstartsamtaler og evalueringsmøter og sånn, og da ønsker vi jo også at styre [i barnehagene] og selvfølgelig følge ... (Informant 3)

Støttepedagogene er i en nøkkelposisjon for å tilrettelegge for barn med spesielle behov. Hver støttepedagog har sitt ansvarsområde som er tett tilknyttet spesialpedagoger og PPT sine sakkyndige vurderinger, og en leder som forvalter resursene.

Støttepedagogene i Nordre Aker viser en betydelig grad av selvstendighet i sitt arbeid, og dette understreker betydningen av å forstå individuelle arbeidsroller for å oppnå optimale

resultater. Samtidig er de sterkt knyttet til gruppen og aktivt deltakende i tverrfaglig samarbeid.

Arbeidsdeling på gruppenivå (mesoblikk)

På et overordnet nivå fremgår det at organisasjonsstrukturen for den spesialpedagogiske tjenesteavdelingen i bydel Nordre Aker fremmer samarbeid og kunnskapsdeling. Som en støttepedagog uttrykker det: «Hver fjerde uke har vi støttepedagogmøte her på huset. Da er alle støttepedagogene til stede, og vi har ofte også fagkonsulenter ...» (Informant 3). Denne gruppebaserte tilnærmingen gir struktur for tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling.

Videre gir intervjuene innsikt i de faste rutinene som fremmer samarbeid. For eksempel: «... de [støttepedagoger] velger selv om de vil ha en strukturert veiledning ...» (Informant 3).

Disse møtene gir en mulighet til å forstå mikroblikk-perspektivet og rollen disse har i helheten. Gruppedynamikken fremmer ideutveksling og effektivt samarbeid for å møte barnehagens behov og fremme samarbeidet med PPT.

Fra et mesoblikk-perspektiv gir organisasjonsstrukturen til Nordre Aker spesialpedagogiske avdeling en dynamisk plattform for tverrfaglig samarbeid og kompetansedeling.

Intervjuene gir innsikt i mikroblikk- og mesoblikkaspekter ved arbeidsfordeling og rutiner i spesialpedagogiske avdelinger i Grorud og Nordre Aker. Denne innsikten er viktig for å forstå teamets samspill med andre relevante enheter, spesielt i det tverretatlige samarbeidet med PPT og barnehagene.

4.2. TVERRETATLIG SAMARBEID MED PPT OG BARNEHAGER

Det er viktig å merke seg at Grorud for øyeblikket gjennomgår et organisasjonsprosjekt, som medfører et tettere tverretatlig samarbeid med PPT enn andre bydeler i Oslo. Prosjektet tar sikte på å gi nærmere oppfølging av barn og personalet i barnehagene og inkludere spesialpedagogisk kompetanse i hele barnehagepraksisen, som en PPT-ansatt bemerker:

... så da, i den perioden jeg har vært inne, så har jeg samarbeidet veldig tett med lederen av inkluderingsteam, og mye med særlig en av spesialpedagogene som har vært med i prosjektet. Og ganske mye med resten av inkluderingsteam, og hun som er seksjonssjef for barnehagene ... (Informant 7)

Tverretatlig samarbeid mellom Grorud og PPT utgjør en viktig del av spesialpedagogisk avdelingen. Dette involverer regelmessige møter og diskusjoner i Groruds spesialpedagogiske gruppe. En ansatt beskriver samarbeidet med PPT slik: «... vi har møter annenhver uke, der vi samsnakker og tar faglige diskusjoner som et team» (Informant 6).

Groruds tilnærming inkluderer også aktiv involvering av hele barnehagepersonalet. Likevel står de overfor utfordringen med ulike behov og ressurser i bydelene i Oslo. Som en deltaker i intervjuet uttrykker det: «... det største hinderet er at alle bydelene i Oslo er så forskjellige, og bydelens situasjon påvirker mye hva PPT gjør ...» (Informant 6).

PPT samarbeider med bydelene på ulike måter «... vi samarbeider jo også sånn at vi gir en tilrådning som er annenledes, for det er jo at vi gir litt forskjellige råd i ulike bydeler, avhengig av hvordan bydelen organiserer seg ...» (Informant 7).

Samlet fremstår tverretatlig samarbeid mellom PPT og spesialpedagogisk avdeling som et forsøk på å oppnå fordeler som kunnskapsdeling, få tett oppfølging av barn og personale samt å involvere hele personalet i inkludering. Utfordringer oppstår imidlertid på grunn av forskjeller mellom bydelene og behovet for standardisering. Bydel Grorud søker å balansere individuell tilpasning og felles standarder i et område med betydelige behov for spesialpedagogisk hjelp.

Bydel Grorud og barnehager

Tverretatlig samarbeidet mellom Grorud bydel og barnehagene, ifølge den spesialpedagogiske avdelingen, er avgjørende for å sikre et inkluderende og kvalitetspedagogisk miljø for alle barn. Dette samarbeidet er organisert med en tydelig arbeidsfordeling og involverer barnehageledere, spesialpedagoger, støttepedagoger og pedagogiske ledere.

Barnehagelederen har en formell rolle som ansvarlig for alle barna i barnehagen, og er sentral i organiseringen av barnehagens daglige aktiviteter. De samarbeider med spesialpedagogen for å tilrettelegge og heve kompetansen til personalet. Spesialpedagogen gir veiledning til barnehagelederen, pedagogiske ledere og personalet. Som en støttepedagog forteller: «... fagleder er jo formelt ansvarlig for alle barna i barnehagen.» (Informant 2).

Målet med tverretatlig samarbeid er å integrere støtteressurser i barnehagens arbeidsmiljø og grupper. Dette forhindrer at barn tas ut av avdelingen for spesialpedagogisk hjelp, og fremmer en følelse av tilhørighet og fellesskap. Det endrer også tilnærmingen til arbeid med barn som trenger ekstra støtte ved å fokusere på helheten og mer effektiv ressursorganisering.

En ansatt forteller:

«... vi har mange barn i alle våre barnegrupper som trenger noe ekstra. Da må man se på helheten. Da kan vi ikke ha tre støtteressurser som kommer inn fire timer hver på fire barn. Da må vi se på helheten og stabilisere.» (Informant 6).

For å sikre effektivt tverretatlig samarbeid har spesialpedagogisk avdeling et klart oppdrag som de følger opp i barnehagene. Oppdragene tildeles etter behov, og spesialpedagoger støtter med sakkyndige vurderinger, iverksetter tiltak og har utviklet dokumenter som brukes som grunnlag for kompetanseheving og tiltak i barnehagene. En kilde sier: «... vi har en plan på hvordan vi skal kompetanse heve personalet vårt.» (Informant 2).

Samarbeidet mellom Grorud og barnehagene krever tett samarbeid mellom ulike aktører for å sikre at alle barn får nødvendig støtte. Dette innebærer etablering av effektive metoder for tverretatlig samarbeid og tilpasning til organisatoriske endringer i tråd med barnegruppens behov.

Bydel Nordre Aker og PPT

Når jeg skriver denne oppgaven, er det en midlertidig fungerende leder for seksjonen for fagsentre ressursteam i Nordre Aker, og det tverretatlige samarbeidet mellom PPT og bydelen skjer primært gjennom spesialpedagogene. I intervjuet blir betydningen av tverretatlig samarbeidsmøter der både bydelen og PPT deltar, understreket. Dette gir dem muligheten til å dele kunnskap og erfaringer og til å diskutere konkrete saker. Som en informant forteller: «... sånn at jeg deltar i mange møter og veiledning, men også type samarbeidsmøter.» (Informant 1). Dette viser at det er en aktiv innsats for å samarbeide og diskutere for å finne løsninger.

Det fremgår også av intervjuet at PPT har innført CLASS (Classroom Assessment Scoring System), som er et verktøy som bydelen også bruker. Dette har bidratt til et felles språk og har felles forståelse, noe som kan styrket samarbeidet. Som en ansatt sier, med tanken på at CLASS ble tatt i bruk: «... så vi har fått et mer felles språk ...» (Informant 1). Dette felles språket mener de hjelper i prosessen med å identifisere og støtte barns behov, og det gjør det lettere å samarbeide.

Videre diskuteres behovet for jevnere møter mellom bydelen og PPT, samt muligheten for å forbedre koordineringen mellom dem. Dette mener de er viktig for å kunne håndtere saker mer effektivt og gi barna bedre hjelp. Som det ble uttrykt: «... så det synes de har sklidd litt ut da, som jeg føler kan ta opp igjen [møtene]...» (Informant 1).

Samlet sett er det tverretatlige samarbeidet mellom bydel Nordre Aker og PPT avgjørende for å sikre at barn i bydelen får riktig hjelp og støtte. Et kontinuerlig samarbeid er vesentlig, som en ansatt forteller: «... men det må hele tiden holdes ved like. Det er ikke det gode av seg selv, det er liksom at vi må hele tiden jobbe med det.» (Informant 1).

Bydel Nordre Aker og barnehager

Samarbeidet mellom Nordre Aker og barnehagene er grundig forankret i tverretatlig samarbeid for å imøtekomme barns spesielle behov. Dette fremgår klart når det beskrives hvordan prosedyren for å få den endelige vurdering starter: «... da skal barnehagen skrive en søknad, og legge det i en rapport, den sendes til oss, og vi sender den videre til PPT.» (Informant 1).

Tverretatlig samarbeid mellom bydelen og barnehagene fokuserer på å opprettholde motivasjonen i barnehagene og veilede personalet for å gi optimal støtte til barna. Dette er tydelig i denne setningen: «... det er å veilede underpersonalet på avdelingen i forhold til hva man kan gjøre ekstra med barnet ...» (Informant 5).

Å inkludere barnehageledere i oppstarts- og evalueringsmøter tyder på et ønske om en felles tilnærming når man skal styrke det tverretatlige samarbeidet. Dette er reflektert i det følgende sitatet: «... så det blir liggende igjen spor etter oss i barnehagen.» (Informant 5). Dette betyr at målet med tverretatlig samarbeidet er å få til en integrert tilnærming til å veilede barnehagen og øke deres kompetanse.

Utfordringer med et slikt samarbeid inkluderer å sikre at tiltakene som er blitt avtalt med barnehagene, faktisk blir implementert i praksis.

En ansatt forteller:

... men største utfordringen tror jeg er også hvordan få dette barnet inkludert like mye når støttepedagogen er et annet sted. Fordi vi er ikke der hele tiden. Så den største utfordringen er jo på en måte å lage en gruppe rundt det barnet, og få veiledet den avdelingen og de voksne som jobber der, til hva de klarer å få til når de er der. (Informant 1)

Dette er uttrykt som en utfordring knyttet til travle hverdager i barnehagene. Samtidig må man i samarbeidet takle variasjoner i barnehagenes organisering, inkludert sykdomsrelaterte utfordringer og ulikheter mellom avdelingene.

For eksempel sier en av informantene:

I enkelte barnehager som kanskje er veldig ustrukturerte, så kan det jo være, og det er en av de største utfordringene, at vi sitter her og kommer med forslag. Vi må gjøre sånn og sånn, det er lurt at dere gjør sånn og sånn, for at dette barnet skal utvikle seg best mulig. Og så kan man jo sitte og si, ja, det skal vi gjøre, og så kommer hverdagen, og så blir det vanskelig igjen. (Informant 5)

For å forbedre samarbeidet har det blitt foreslått å dialog oftere med barnehagene og bedre ta hensyn til deres ønsker og behov. Dette kan gjøre tverretattlig samarbeid til en kilde til motivasjon både for de ansatte i spesialpedagogiske avdelinger og for de ansatte i barnehagene.

4.3. ORGANISASJONSKULTUR

4.3.1. VERDIER OG MOTIVASJON

Verdier og motivasjon i spesialpedagogiske tjenester i Grorud og Nordre Aker er nøkkelfaktorer for å forstå jobbytelse fra et organisasjonskulturelt perspektiv. Disse faktorene gir innsikt i hvordan oppdragene påvirkes, siden motivasjonen for arbeidet er nært knyttet til de ansattes verdier. Verdier og motivasjon er ofte sammenvevd, spesielt når det gjelder arbeid på både mikro- og mesonivå. Individuelle verdier og gruppeverdier, sammen med motivasjon, spiller en betydelig rolle for å forstå de ansattes bidrag til utviklingen av organisasjonskulturen i disse avdelingene.

Bydel Grorud

Individuelle verdier og motivasjon (mikroblikk)

I intervjuene fremkommer flere av de individuelle verdiene og motivasjonskildene til de ansatte i de spesialpedagogiske avdelingene. En av de mest fremtredende verdiene er inkludering. Som en av de ansatte uttrykker det: «... man må ha en grunnverdi på at alle er like mye verdt, og at alle må jobbe for at vi har et så godt som mulig, eller så likt utgangspunkt for å mestre livet.» (Informant 4).

Tilhørighet er også en verdi som kommer frem i intervjuene. Å ha de ansatte tilknyttet en bestemt barnehage og inkludere dem som en del av personalet gir dem en følelse av forpliktelse og fellesskap. Dette reflekteres i følgende utsagn: «... de blir en del av barnehagen, de har tilhørighet, de har en arbeidsplass, og de er med på å ta det totale ansvaret for alle barn.» (Informant 4). Dette fremhever betydningen av å føle seg forankret i og forpliktet til det man gjør. En av de ansatte bemerker også relatert til tilhørighet: «... det å være en del av et team hvor det er flere spesialpedagoger, er veldig inspirerende og veldig bra.» (Informant 6). Tverrfaglige samarbeidet gir dem en følelse av å være en del, fra et mikroblikk-perspektiv, av en større innsats for barnas velvære. Tverrfagligheten mellom ulike faggrupper bidrar til å motivere for å forbedre tjenesten. En av ansatte forteller: «... og så er det fagfelt, jeg synes er veldig spennende. Og det er her, i den bydelen her, så er det første gang jeg på en måte føler jeg er med på et arbeid der vi ser på hvordan spesialpedagogiske arbeider gjøres, og kanskje gjør noen endringer.» (Informant 6).

Løsningsorientert tenkning er også tydelig i intervjuene da de ansatte stadig ser etter måter å håndtere utfordringer og forbedre seg på. Dette er tydelig i denne kommentaren: «... å stå i det spennende er jo litt spennende, men også utfordrende hvis man hele tiden tenker at vi har ikke nok. Så blir man jo demotivert, man må hele tiden jobbe med å forbedre det man har, samtidig.» (Informant 6). Dette vitner om evnen til å se, fra et mikroblikk-perspektiv, på betydningen av å være løsningsorientert og har det som en verdi for å opprettholde motivasjonen i arbeidsutførelsen.

En tydelig faktor som fremkommer i intervjuene, er den dype motivasjonen fra et mikroblikk-perspektiv til å jobbe i barnehagen og kunne utgjøre en forskjell for barna. Dette er tydelig reflektert i følgende sitat: «... det ligger i min personlighet, at jeg trenger små mennesker rundt meg i det daglige . Så det er en ganske dyp, indre, personlig og helt enig privat motivasjon.» (Informant 6).

Faktorer som omfanget av barn med ulike behov, mangel på ressurser og høyt sykefravær nevnes som faktorer som kan påvirke motivasjonen negativt. Dette er reflektert i sitatet: «... omfang av barn ... at det er så mange barn og lite tid ... og det blir overveldende ...» (Informant 6).

En annen ansatt forteller:

... at velferdsmidlene blir et smalere kapittel, hvor alle må slåss en hardere kamp for å få vår andel av kaken Vi må se på personalet, vi må gå i oss selv og se hvordan vi kan tilrettelegge, organisere, strukturere oss, og hvilket innhold skal vi ha for at våre barn i denne barnegruppa i år skal fungere og utvikle seg optimalt. (Informant 4)

En til ansatt forteller meg:

... jeg opplever at vi stadig får flere barn med behov i barnehagene, og jeg opplever at vi stadig er færre hender om å gjøre den jobben. Hvor langt man når i arbeidet med enkeltbarnet, er jo vurdert på hva man får til å måle av effekter av den jobben man gjør. Og når man har flere barn på kortere tid, så vil effekten nødvendigvis gå ned. (Informant 2)

En klar anbefaling er økt bemanning i barnehagene og tidlig innsats for å gi barna en solid start i livet. Dette sitatet fra informant 6 gir uttrykk for dette ønsket: «... jeg skulle gjerne sett at man hadde økt bemanningen i barnehagen, da. Fordi det er den ressursbiten som er den største utfordringen, tenker jeg, da.»

Oppsummert kan vi si at inkludering, tverrfaglig samarbeid, tilhørighet og en løsningsorientert tilnærming er sentrale verdier som driver de ansatte i spesialpedagogisk avdeling i bydelen og er avgjørende for å opprettholde motivasjonen. Fra et mikroblikk-perspektiv er motivasjonen også sterkt knyttet til en indre drivkraft og en dyp tro på betydningen av å gi alle barn like muligheter i barnehagen. Likevel kan reelle utfordringer knyttet til omfang og tilgjengelige ressurser påvirke motivasjonen.

Verdier og motivasjon på gruppenivå (mesoblikk)

Gjennom samarbeid og fellesskap uttrykker bydelens informanter de kollektive verdiene som gir retning til deres arbeid og påvirker deres motivasjon.

Inkludering er en fremtredende verdi som styrker hele teamet fra et mesoblikk-perspektiv.

Som en av de ansatte uttrykker det:

... hele personalgruppa er mye større enn støttepedagogen. Fordelen med det er at da får alle et eierskap til det som skal gjøres. Så vi er veldig tilgjengelige for støtte, for veiledning, for å komme inn spill og sånt. Det er liksom ikke den[støttepedagogen]som tar bare på spesialpedagogiske opplegget, og så tar vi de andre barna, men det er mer en helhet ... (Informant 4)

Dette underbygger teamets engasjement for å gi hvert eneste barn like muligheter og støtte dem på veien mot suksess. Å jobbe for barnas beste er en felles verdi som motiverer teamet. Sitatet: «... Jeg alltid vil stille som barnas advokat ...» (Informant 2).

De drar nytte av tett samarbeid og deling av kunnskap for å styrke hele gruppen. En av de ansatte uttrykte dette kollektive aspektet, og sa: «... på våre møter bruker vi som oftest én time av møtetiden vår til å ha en reell case hvor vi diskuterer løsninger og hvor vi gir hverandre innspill på hvordan vi skal komme videre til neste steg.» (Informant 4). Sitatene «... Man kan jo alltid forbedres ...» (Informant 2) og «... man kan alltid øke sin kunnskap.» (Informant 6) indikerer et felles ønske om og en motivasjon for kontinuerlig forbedring.

Tilhørighet til barnehagene er en betydelig kollektiv verdi. Ved å knytte spesialpedagoger og støttepedagoger til spesifikke barnehager oppstår en følelse av fellesskap og forpliktelse. Samtidig kan dette også innebære utfordringer på andre områder, for eksempel: «... vi var veldig tverrfaglige, og den tverrfagligheten, den mangler jeg i dag.» (Informant 2). Dette er en forklaring fra en ansatt angående endringene som har påvirket visse prosesser som var viktige for avdelingens mesoblikk-verdier. I noen tilfeller er disse endringene ikke positive.

I arbeidet med å sikre at ressursene blir optimalt utnyttet, understrekes betydningen av en godt organisert og motivert tilnærming. En av deltakerne i teamet uttrykker dette tydelig ved å si: «... vår organiserte tilnærming er essensiell for å møte barnas mangfoldige behov. Vi planlegger nøye for hverdagens aktiviteter og tilpasser undervisningen for å sikre at alle

barn, uavhengig av deres individuelle utfordringer, får den nødvendige støtten de trenger.» (Informant 4).

Parallelt, når det gjelder å håndtere de utfordringene samme deltaker viser bekymringen som kan påvirke motivasjonen, med følgende ord:

... vårt arbeid er i stor grad avhengig av politiske beslutninger og tildelte midler. På grunn av økonomiske begrensninger står vi noen ganger overfor vanskelige valg og prioriteringer. Vi ønsker at politikerne forstår at tidlig innsats er avgjørende for barns utvikling, og vi håper på en økt satsing på barnehagesektoren for å sikre at vi kan møte behovene til alle barn på en mer effektiv måte.

Samlet sett viser ansatte at en balanse mellom mikroblikk- og mesoblikk-verdier og motivasjonselementer er viktig for å drive arbeidet i spesialpedagogisk avdeling. Mikroblikk-verdier og motivasjon gir retning for de ansatte, mens mesoblikk sikrer effektivt samarbeid og helhetlige tiltak som møter utfordringene og behovene til barna.

Bydel Nordre Aker

Individuelle verdier og motivasjon (mikroblikk)

I organisasjonskulturen i bydel Nordre Aker fremheves individuell ansvarsfølelse som en grunnleggende verdi.

Dette reflekteres i følgende sitat:

... så det er jeg som har både personal- og budsjettansvar. Så det er i forhold til å skaffe nye støttebehovet [støttepedagoger], skaffe ev. vikarer, har kontakt med barnehagen når de plutselig må skaffe en vikar, så kan de sende refusjoner til oss igjen, så man må betale de. (Informant 1)

Dette gir et innblikk i hvordan de ansatte i denne kulturen føler seg ansvarlige for å håndtere oppdrag i fra en mikroblikk-tilnærming. Flere peker på motivasjon basert på autonomi og selvstendighet. For eksempel: «... jeg liker også litt det der at du ikke har en fast arbeidsplass hver dag. At det blir litt endring. At det blir veldig forskjellige dager.» (Informant 3).

Sitatet «... å være samarbeidsvillig. Du må kunne samarbeide med mange forskjellige personer og yrkesgrupper.» (Informant 5) understreker en del av et mikroblikk-perspektiv, det vil si den individuelle evnen til å samarbeide med andre.

En annen verdifull egenskap og en kilde til motivasjon som beskrives i intervjuene, er interesse for faget og evnen til å holde seg oppdatert. Sitatet: «... du burde være interessert i faget. Du burde kunne klare å oppdatere deg. Være orientert om nye utviklinger» (Informant 3) belyser behovet for at de ansatte kontinuerlig lærer og er engasjert i sitt fagfelt.

Tillit og empati er også grunnleggende verdier fra et mikroblikk-perspektiv. En av deltakerne sier: «... tillit, tenker jeg, er ganske viktig. Føler at man har litt tillit til hverandre, at vi sammen kan komme ordentlig ut av det. Empati, tenker jeg, er viktig.» (Informant 3). Å bygge sterke relasjoner og ha et positivt samhold er avgjørende for enkeltpersoners trivsel i denne organisasjonskulturen.

Kanskje den viktigste motivasjonen som ansatte i spesialpedagogisk avdeling har, fra et mikroblikk-perspektiv, er å hjelpe og utgjøre en forskjell for barn.

En ansatt forteller oss:

... ja, min personlige motivasjon er jo det å kunne bistå til å se en positiv utvikling for et barn. Og en familie, for så vidt. Fordi når det er snakk om så små barn, så er det jo familien er jo tett på. Og vi har jo mange vanskelige, det er barn med sammensatte vansker, hvor det blir store vansker i familien, og mye sorg, egentlig. Og det å kunne bistå de til at det blir en bedre hverdag, og at man ser at ungene får den støtten og hjelpen de trenger til å utvikle seg selv. (Informant 3)

Dette sitatet gir innsikt i den individuelle motivasjonen i teamet, der medlemmene drives av et felles mål om å gi barn og familier en bedre start i livet, spesielt når de står overfor komplekse utfordringer.

En av de mest påtrengende utfordringene som påvirker motivasjonen, er høyt sykefravær. Sitatene «... også kan det være mye, til del, kan det være høyt sykefravær» (Informant 1) og «... sykefravær. Det er, hva skal jeg si om det, sykefravær ... det påvirker ...» (Informant 5) indikerer at fravær på grunn av sykdom er en vedvarende bekymring.

Endringer i organisasjonsstrukturen kan også påvirke motivasjonen. En ansatt forteller:

... ja, det er jo det som har skjedd andre steder i byen. At man gjør om, altså vi er jo gjennom organiseringsprosess også, så det sitter vi og er litt spente på hva som skal skje. At man bygger ned den kompetansen som vi har brukt året for å bygge opp. Fordi for mange år siden, når det ble bydelssammenslåinger og sånn, da var vi jo selvfølgelig litt annet organisert, men da var det jo snakk om allerede da at støttepedagoger skulle ansettes i barnehagene og sånn. (Informant 3)

Dette indikerer at usikkerhet knyttet til fremtidige organisatoriske endringer kan føre til bekymringer blant ansatte og potensielt tap av motivasjon fra et mikroblikk-perspektiv. Fra dette perspektivet vektlegges ansattes ansvar, effektivt samarbeid, faglig engasjement, tillitsbygging, empati, sterke kollegiale relasjoner og bidrag til barns utvikling som sentrale elementer. Samtidig er det viktig å merke seg at individuell motivasjon kan variere, og det er også utfordringer knyttet til sykdom, atferdsproblemer og usikkerhet om avdelingens fremtidige organisering.

Verdier og motivasjon på gruppenivå (mesoblikk)

I Nordre Aker er det tydelig at fra et mesoblikk-perspektiv er motivasjonen for samarbeid vesentlig. For eksempel: «... kollegaene er også andre støttepedagoger. Utveksling av fag, tenker vi, er veldig viktig ...» (Informant 1) understreker at de ansatte i den spesialpedagogiske avdelingen verdsetter samarbeid og deling av kunnskap med kollegaene. Dette samarbeidet gir en positiv dynamikk som fremmer motivasjonen fra et mesoblikk-perspektiv, ved at man deler kunnskap og erfaringer fra ulike fagfelt.

Det er flere referanser til betydningen av tidlig innsats for barn med spesielle behov: «...Det tidlige er bedre for å forhindre senere problemer.» (Informant 1). Dette peker på at å hjelpe barn i deres tidlige utvikling er en viktig motivasjonsfaktor for teamet.

En annen fremtredende verdi fra et mesoblikk-perspektiv er tilhørighet og samhold. Sitatet «... det er der vi er ansatt. Det er vi som må jobbe sammen for å skape gode arbeidsvilkår.» (Informant 1) viser at ansatte føler en felles tilhørighet til teamet og jobber sammen for å sikre gode arbeidsforhold. En ansatt sier: «... da burde det jo heller kanskje være ... mer initiativ til å sette i gang sosiale ting, da, utenom arbeidstid, for eksempel. For å bli bedre kjent ...» (Informant 5). Dette belyser betydningen av å initiere tiltak for å fremme samhold. Dette aspektet av organisasjonskulturen er avgjørende for å skape sterke relasjoner og et mer samkjørt team.

Fagkompetanse er også betydningsfull for motivasjonen fra et mesoblikk-perspektiv. Sitatet viser dette: «... så det er en annen ting, vi har jo et stort team, og folk trives hos oss. Det er jo også utskiftning, selvfølgelig. Og det er bra, for det trenger vi alltid. Men jeg tror det at hvis vi satser på kompetanse, alle hos oss har høyere utdanning av støttepedagoger ...» (Informant 3).

I en mesoblikk-sammenheng fremheves verdier som samarbeid, tilhørighet, samhold, kompetansebygging, og kunnskapsdeling. Motivasjonsfaktorene som kan identifiseres fra intervjuene, inkluderer også samarbeid og fagutveksling, tidlig innsats for barn med spesielle behov, støtte fra kollegaer, evnen til å håndtere utfordringer og ansvar, behovet for systematisk tilbakemelding og gleden av å se positiv utvikling hos barn og familier. Dette reflekterer at motivasjonen er forankret i verdiene.

4.3.2. MAKTFORDELING

Bydel Grorud

Et positivt maktaspekt i organisasjonskulturen i bydel Grorud er graden av selvstendighet som de ansatte nyter. Det eksemplifiseres i disse sitatene: «... jeg har veldig tillit av min sjef til å organisere min hverdag og min arbeidstid, og strukturerer den veldig selv.» (Informant 6), «... så jobber vi en del i team rundt det, men jeg har likevel alltid et selvstendig ansvar for at min del av jobben blir gjort.» (Informant 2). Sitatet «Jeg har full tillit til at de organiserer oppgavene sine og uka si til det beste for flest mulig barn ...» (Informant 4) indikerer tillit fra ledelsen til de ansattes evne til å ta egne beslutninger. Denne tilliten gir de ansatte en følelse av kontroll og ansvar. Dette viser at inkluderingsteamet, gjennomfører mye av arbeidet gjennom dialog og gir rom for at alle føler at kollektive beslutninger er mulig. I praksis viser det seg altså å være en flatere struktur.

Det er også viktig å ta hensyn til at støttepedagogene har barnehagelederne som direkte overordnet, noe som medfører at de mottar retningslinjer fra to forskjellige kilder. På spørsmålet «Hvem er det som tar den endelige beslutningen? Er det fagleder her i barnehagen, eller er det fagteamet?» svarer ansatte: «vanligvis er det fagleder her. Så kommer det an på hva det dreier seg om.» (Informant 2).

Fagkonsulenter og mellomledere jobber også tett med barnehageledere, men i en mer likestilt posisjon.

En informant forteller:

... så de jeg samarbeider med, er jo faglederne, som vi på en måte blir enige om, for de har jo ansvar for sin barnehage og veiledningen der, så det er jo de som sitter med beslutningsavgjørelser og sånne ting i den barnehagen. Og så samarbeider jeg tett med dem. (Informant 4)

Samlet sett viser maktfordelingen i Grorud seg som en relativt flat struktur der de ansatte føler seg involvert og ansvarlige for sine oppgaver i barnehager og PPT.

Bydel Nordre Aker

I bydel Nordre Aker er maktfordelingen preget av samarbeid og selvstendighet. Det fremgår at agendaen i avdelingen blir satt i samarbeid. En ansatt i høyere stilling forteller: «... jeg føler ikke helt at det er jeg som setter agendaen, sammen setter vi vel agendaen ...» (Informant 1). En annet ansatt forteller: «... så det er jo diskusjoner vi har oss imellom, som vi pleier å finne ut av sammen. Jeg har aldri opplevd at noen av lederne jeg har hatt, har sagt at du skal ta den. Så det er egentlig ting vi kommer frem til sammen.» (Informant 3).

Medarbeiderne, inkludert spesialpedagoger og støttepedagoger, har et høyt nivå av selvansvar og autonomi når de jobber med barnehager. Dette fremgår av sitater som: «Vi er jo veldig selvansvarlig for våre arbeidsdager ...» (Informant 3) og «... for de bestemmer jo ... de må jo sette sin egen arbeidshverdag, ikke sant? Så det er ikke sånn at jeg har kontroll over dem. De gjør alt selv.» (Informant 1).

I Nordre Aker er det en maktfordeling som vektlegger samarbeid og selvstendighet. Beslutninger i avdelingen tas kollektivt, og samarbeidet med barnehagene preges av medarbeidernes egenansvar og en åpen dialogkultur. Selv om organisasjonskartet har en vertikal struktur, oppleves den som flat i praksis.

4.4. KOMMUNIKASJON

Bydel Grorud

Basert på intervjuene i bydel Grorud kan jeg identifisere flere kommunikasjonsformer som brukes i inkluderingsteamet og samarbeidet mellom PPT og barnehagene. Nedenfor beskrives de viktigste kommunikasjonsformene og noen av deres fordeler og utfordringer.

Det finnes direkte muntlig kommunikasjon som skjer i formelle møter, eller på avdelinger i barnehager: «... det er selvfølgelig direkte, i forbifarta, i garderobe eller på avdeling ...» (Informant 2), og dette gir muligheten for øyekontakt og personlig interaksjon. Dette kan bidra til bedre forståelse og relasjonsbygging.

E-post gir skriftlig dokumentasjon, som kan være nyttig for senere referanse. Det gjør det også mulig å kommunisere på avstand og ha enkel kontakt med eksterne aktører som PPT. En ansatt sier: «... noe mail. Det er blitt mindre mail etter at vi gikk over til Teams. Men det

er fortsatt veldig mye telefon.» (Informant 4). Samtidig kan være utfordrende å holde oversikt over all e-post og alle telefonsamtaler, spesielt når det er mange berørte parter.

Bruken av digitale plattformer, som Teams og Workplace, er stadig mer vanlig i bydelen, spesielt når det gjelder store grupper. Et eksempel fra en ansatt: «... vi bruker Teams. Teams-chat. Vi har en Teams-gruppe som er spesialpedagogene og PPT og meg. Der deler vi og stiller spørsmål og snakker sammen ...» (Informant 4). En annet eksempel: «... i barnehagen bruker vi Workplace, den chatten, ofte, eller så er det SMS, telefon.» (Informant 6). Det gir også mulighet for rask deling av dokumenter og informasjon. Samtidig kan noen ansatte være uvante med digitale verktøy, noe som kan skape hindringer.

En ansatt forteller:

... jeg kan jo skrive informasjon eller gi en beskjed på Teams, og så er jeg 80 % sikker på at de får den med seg. Og så vet jeg hvem av de som kanskje ikke har fått den med seg. Og så må jeg være tålmodig på det. For hvis jeg da ringer henne og sier det, så vil hun jo aldri komme inn i det hele systemet. (Informant 4)

Flere kommunikasjonsformer og midler brukes i spesialpedagogiske avdelingen og i det tverretatlige samarbeidet mellom PPT og barnehagene i Grorud. Det er også verdt å merke seg at pandemien tvang barnehagepersonalet til å tilpasse seg digitale verktøy, som førte til forbedringer i kommunikasjonen.

Bydel Nordre Aker

Det finnes en del muntlig kommunikasjon: «... vi snakker jo mye *face to face*. Vi er jo mye ute der det skjer, og i møter og sånn ...» (Informant 3). Samtidig er skriftlig digital kommunikasjon veldig vanlig: «Og så er det jo lavterskel for å ringe til hverandre og skrive mail.» (Informant 3). I Nordre Aker er muntlig kommunikasjon en praktisk og direkte måte å samhandle på.

Bruken av e-post og SMS fra mobiltelefon gir skriftlige spor og muligheten for kontakt på avstand, og det er hyppig brukt i fagteamet i bydel Nordre Aker: «... der bruker man jo stort sett mail og telefon.» (Informant 3).

Denne informanten beskriver hvordan kommunikasjonen gjennom digitale plattformer kan være mer effektiv med praktiske tiltak:

... og har vi støttepedagoger her i bydelen endelig fått egen jobb-PC, og hvis vi vil, egen telefon. For det har vi ikke hatt tidligere. Da har veldig mye kommunikasjon gått via barnehagen. Eller noen ganger privattelefon, hvis noen har ønsket det. Så det er jo et stort pluss, tenker jeg. At alle har fått sin egen bærbare PC, og de som ønsker, har fått sin egen jobb-telefon, som de kan bruke i jobbsammenheng. (Informant 5)

Digitale plattformer brukes mer jevnlig innad i avdelingen og med PPT: «... men det er klart, enkelte ganger hopper vi fra kontor til kontor. Men vi bruker jo også internt Teams.» (Informant 3). Men utfordringene kan være tydelige: «... noen ansatte kan være uvante med digitale verktøy, og det kan være utfordrende å samordne bruken av forskjellige plattformer.» (Informant 5). Bruken av digitale plattformer som Teams har effektivisert

kommunikasjonen, men noen ansatte kan ha utfordringer med å tilpasse seg digitale verktøy, og koordineringen av bruken kan være komplisert.

Nordre Aker også har i bruk andre digitale plattformer, som Stafettlogg og Gericca.

En ansatt forteller:

... hvor de også har opprettet noe som heter Stafettlogg. Vet ikke om dere har hørt om det, men det er et sånt digitalt verktøy, hvor alle, altså foreldre, fysio, barnehage, støttepedagog, kan få tilgang til dette, info til foreldrene, for det er foreldrene som styrer det. Men hvor man på en måte kan skrive inn mål og kommunisere.

(Informant 5)

Hittil er kanskje den største utfordringen at man ikke har en standard for hvilken digital plattform man skal bruke som utgangspunkt.

Som en ansatt sier:

... frem til nå har det vært litt på mail, litt telefon, litt forskjellige. Det er som jeg har alltid tenkt, det kan være, etter min mening, litt vanskelig, når du har forskjellige plattformer, er det hvilken [plattformer å bruke] ... Når vet man at det er en veldig viktig beskjed på hvilken plattform brukes til en veldig viktig melding? Er det ikke nok så viktig? (Informant 5)

Litt ulike kommunikasjonsformer og midler brukes altså i Nordre Aker, og hver av dem har sin nytte og sine begrensninger. Valg av kommunikasjonsmetode avhenger av behovet for dokumentasjon, tilgjengelighet og graden av digital kompetanse.

5. ANALYSE

Hittil i oppgaven har jeg benyttet organisasjonsteorien som teoretisk grunnlag. I analysen vil jeg sammenligne bydelene Grorud og Nordre Aker ved å teoretisk fortolke likheter og forskjeller i deres strukturelle og kulturelle egenskaper gjennom mikroblikk- og mesoblikk-perspektiver. «Anvendelse av begreper for å beskrive likhet og ulikhet på en systematisk og oversiktlig måte illustrerer et viktig poeng, nemlig at begrepers gyldighet er uavhengig av hvilken grad de griper enkelfenomenet full ut» (Andersen, 2021, s. 95). Dette vil hjelpe meg med å svare på problemstillingen og de andre sentrale spørsmålene om hvordan organiseringen av disse bydelene påvirker samarbeid innenfor deres avdelinger og tverrretatlig samarbeidet med PPT og barnehagene.

I analysen av organisasjonskartene for begge bydelene, kan jeg observere at begge anvende Mintzberg grunnleggende komponenter og viser en tydelig hierarkisk struktur med en leder i toppen og mellomledelse som inkluderer ulike profesjonelle grupper (Mintzberg, 1980; Jakobsen og Thorsvik, 2022). Det er også tydelig at de begge gjennom organisasjonskartene har et sammenfallende mål: å tilby tjenester og støtte til barn med spesielle behov. De har spesialpedagoger som koordinerer og veileder støttepedagoger og barnehagepersonalet, mens støttepedagogene arbeider direkte med barna. Dette indikerer at begge bydelene har dedikerte fagpersoner for å møte barnas behov.

Basert på prinsippene som er definert av Gulick, det vil si, hovedformål, prosesser, menneskene eller tilbudene og stedet, har Grorud bydel en mer kompleks organisasjonsstruktur med flere nivåer, inkludert en seksjonsleder for barnehager og helsestasjon. Deretter deles de inn i en avdeling som jobber med barnehagene og deres ledere, og en som jobber direkte med spesialpedagoger. Støttepedagoger i Grorud ansattes direkte i barnehagene og har barnehageledere som direkte sjef. Nordre Aker bydel har en enklere struktur med en leder av seksjonen for tverrfaglig ressursteam. Dette inkluderer en stab som består av profesjonelle konsulenter og saksbehandlere som jobber tett med andre ledd av seksjonen. Grorud har en stab som jobber med prosjekter.

Grorud bydel fremhever direkte ansvar og veiledning av støttepedagoger og barnehager, spesielt med spesialpedagogene. Dette er mer detaljert i deres organisasjonsstruktur enn i Nordre Akers. Begge bydelene har en kontaktperson i PPT, som jobber med disse spesialpedagogene.

Begge bydelene vektlegger tverrretatlig samarbeid for å oppnå målet. Det er imidlertid forskjeller, Grorud fokuserer inkludering av tilleggsressurser og ansvarsområder med et tydeligere fokus på ansvar og veiledning av barnehagene, med personell som ofte jobber direkte i barnehagene. Nordre Aker bydel ser ut til å inkludere flere profesjonelle konsulenter og ressurser, som arbeider både i avdelingen og i feltet, men med begrenset tid i barnehager. Dette kan forklares med at Grorud har flere kommunale barnehager enn Nordre Aker og et kontinuerlig behov for tilgjengelige ansatte fra spesialpedagogisk avdeling. Begge organisasjonskartene viser horisontale trekk med sterkt tverrretatlig samarbeid som en sentral komponent i deres tilnærming til å støtte barn.

I begge bydelene er arbeidsdelingen organisert slik at spesialpedagoger og støttepedagoger har individuelle ansvarsområder. Hver ansatt har sitt eget område eller en gruppe barnehager de er ansvarlige for, og dette gir dem en viss grad av autonomi i arbeidet sitt. Begge bydelene gir spesial- og støttepedagoger selvstendighet i rollene sine, der de følger opp barn med spesielle behov i barnehagene og gir veiledning til personalet. Dette krever at de tar initiativ og forvalter sine oppdrag. De samarbeider tett med andre fagpersoner, som barnehageledere og PPT, for å sikre helhetlige tilnærminger til inkludering og støtte til barn.

I bydel Grorud er det organisert et inkluderingssteam som består av spesialpedagoger og støttepedagoger. I motsetning til dette har bydel Nordre Aker to nøkkelroller innen ledelsen som koordinerer arbeidet med støttepedagoger og spesialpedagoger, men de har ikke en egen enhet à la inkluderingssteamet.

I Grorud har støttepedagogene ansvar for grupper av barn i barnehagene, og de er en integrert del av barnehagens totale ressurser. I Nordre Aker arbeider støttepedagogene mer på timebasis med enkeltbarn, selv om de har en tett tilknytning til barnehagen. Dette representerer en forskjell i hvordan støttepedagogene gir spesialpedagogisk hjelp.

I bydel Grorud legger de stor vekt på å integrere spesialpedagogisk kompetanse i hele barnehagepraksisen og opprettholder et tett samarbeid mellom spesialpedagoger, støttepedagoger og barnehagepersonalet. I bydel Nordre Aker jobber spesialpedagogene og støttepedagogene mer uavhengig. Selv om de også konsentrerer seg om å veilede barnehagepersonalet om spesialpedagogikk, er dette ikke like grundig som i Grorud.

Grorud har utviklet systematiske rutiner og dokumenter i et tverretattlig samarbeid med PPT, inkludert «barnets plan», for å strukturere arbeidet og sikre at personalet følger retningslinjene. I Nordre Aker er det ikke like tydelig nevnt at det finnes slike dokumenterte rutiner og retningslinjer for arbeidsdeling i dette området.

Jeg ser likheter i hvordan spesial- og støttepedagoger jobber selvstendig og har en grad av autonomi i begge bydelene. Begge bydelene legger vekt på tverrfaglig samarbeid. De viktigste forskjellene jeg har lagt merke til, inkluderer arbeidsomfang og måten tverrfaglig samarbeid organiseres på. I Grorud er det dypere feltarbeid, med dette mener jeg at de ansatte i spesialpedagogisk avdeling er mer til stede i barnehagene, men finnes mindre tverrfaglig utveksling mellom støttepedagoger, mens i Nordre Aker er feltarbeidet mer begrenset, men gjennom hyppige møter er det mer aktiv tverrfaglig utveksling.

Både Grorud og Nordre Aker jobber for å sikre barnas beste gjennom samarbeid med PPT og barnehagene. Begge bydelene understreker betydningen av å tilpasse støtten og ressursene for å møte barnas behov og sikre deres trivsel og utvikling. Fra et mesoblikk-perspektiv involverer begge PPT aktivt i samarbeidet med barnehagene, inkludert deltakelse i møter, veiledning, støtte og sakkyndige vurderinger. Begge bydelene forstår at tverretattlig samarbeid krever kontinuerlig innsats for å opprettholde og styrke det, spesielt i lys av organisatoriske endringer og utfordringer. Spesialpedagoger i begge bydelene bruker regelmessige møter som en måte å fremme samarbeidet på.

Bydel Grorud har et pågående organiseringsprosjekt som har ført til et tettere tverretatlig samarbeid med PPT. Dette prosjektet har som mål å inkludere spesialpedagogisk kompetanse i barnehagepraksisen. Nordre Aker har ikke nevnt et lignende organiseringsprosjekt i intervjuene mine, men spesialpedagogisk avdeling i Nordre Aker har innført CLASS (Classroom Assessment Scoring System), som er et verktøy brukt av PPT.

Grorud står overfor større samfunnsøkonomiske og sosiale utfordringer enn Nordre Aker. Dette aspektet er ikke en del av min studie, men det er viktige faktorer som påvirker behovet for mer støtte fra PPT og gir et større antall barn med spesialbehov. Nordre Aker nevner også utfordringer knyttet til organiseringen av barnehagene og behovet for jevnere møter, men disse utfordringene ser ut til å være knyttet til tverretatligsamarbeidet mellom bydelen og private barnehager.

I Grorud ser det ut til at det tverretatlig samarbeidet mellom den spesialpedagogiske avdelingen og barnehagene er mer omfattende, basert på at det er flere aktører som aktivt deltar i oppdrag, og barnehagelederne spiller en mer aktiv rolle. I Bydel Nordre Aker er det i utgangspunktet spesialpedagogene som står i sentrum for samarbeidet, og barnehagene gir innspill og søker om støtte.

Samlet sett mener jeg at bydelene deler målsettingen om å sikre at barn får den støtten de trenger, gjennom et tverretatlig samarbeid mellom bydelen, PPT og barnehagene. De møter imidlertid ulike utfordringer og har litt forskjellige tilnærminger til organisering og involvering av aktørene i samarbeidet.

Når vi snakker om verdier og motivasjon (Schein, 1990; Christensen et al., 2021; Jakobsen og Thorsvik, 2022), fra et mikroblikk-perspektiv (Breit og Andreassen, 2021), kan vi slå fast at begge bydelene vektlegger verdier som inkludering, samarbeidsevne, faginteresse, tillit og empati. Begge stede legger vekt på et ønske om å hjelpe barn og familier, samtidig som sterke relasjoner med kollegaer er et viktig aspekt ved motivasjon, med hensyn til en mikroblikk-tilnærming.

I Grorud ser vi at utfordringer knyttet til omfanget av barn med ulike behov og mangelen på ressurser påvirker motivasjonen negativt. I Nordre Aker er det usikkerhet om organisatoriske endringer, og i begge bydelene er det utfordringer knyttet til høyt sykefravær, noe som har en negativ påvirkning på motivasjonen.

Mens Grorud er svært opptatt av inkludering som en mikroblikk-relatert verdi og motivasjon, hvor de ansatte jobber for at hvert barn skal ha like muligheter, legger de i Nordre Aker mer vekt på en mikroblikk-relatert ansvarsfølelse og selvstendighet som sentrale verdier. De ansatte føler seg ansvarlige for oppgavene sine og verdsetter muligheten til å forme sin egen arbeidshverdag.

Grorud har et sterkt ønske om å ha en løsningsorientert tilnærming, og dype, personlige motivasjonskilder er fremtredende, spesielt knyttet til et indre kall og troen på at man utøver et betydningsfullt arbeid. De ansatte savner flere møter mellom støttepedagoger. Denne mangelen på tverrfaglig samarbeid med kolleger påvirker de ansatte og kan også være en kilde til demotivasjon.

Begge bydelene vektlegger inkludering, tilhørighet og samhold som mesoblikk-relaterte verdier i organisasjonskulturen som styrker hele teamet. Tverrfaglig samarbeidet er grunnleggende i kulturen i begge bydelene, slik at de deler kunnskap for å styrke hele gruppen. Tidlig innsats er vesentlig for begge avdelinger for å forhindre senere problemer og sikre barnas utvikling. Fra et mesoblikk-perspektiv føler de at de hører til teamet og jobber sammen for å sikre gode arbeidsforhold, og de er opptatt av effektiv kompetansebygging og kunnskapsdeling innad i gruppen.

Forskjellene mellom bydelene sett fra et mesoblikk-perspektiv er tydelige. Grorud vektlegger positiv tilhørighet i barnehagene, som skaper en følelse av fellesskap og forpliktelse. De utforsker organisatoriske utfordringer og bemanningsbehov. I Nordre Aker styrker de tilhørighet og samhold gjennom sosiale aktiviteter, som de ser som viktig for å bygge sterke relasjoner internt.

Både i bydel Grorud og Nordre Aker gir organisasjonskulturen de ansatte en betydelig grad av selvstendighet i utførelsen av arbeidet sitt. Dette gir ansatte i begge bydelene en følelse av kontroll over egen arbeidsdag i en mikroblikk-setting. Begge legger vekt på samarbeid og dialog som viktige elementer i beslutningstaking. I en mesoblikk-kontekst setter de agendaen i fellesskap og oppmuntrer til å finne løsninger gjennom dialog. Dette bidrar til en inkluderende kultur der de ansatte føler seg involvert i beslutningene. I begge bydelene blir det lagt vekt på at ansatte har muligheten til å komme med innspill og meninger. Dette gir de ansatte, fra et mikroblikk-perspektiv, en følelse av at deres stemme blir hørt og at de kan påvirke beslutningsprosessen.

I Grorud rapporterer støttepedagogene til to forskjellige overordnede, barnehagelederen og spesialpedagogisk avdeling. Dette skaper en maktfordeling, og ansatte må forholde seg til to separate kilder for retningslinjer og beslutninger. I Nordre Aker har spesialpedagoger mer kontroll over beslutningene knyttet til støttepedagogenes arbeidssted, noe som reduserer barnehagenes innflytelse.

Selv om begge bydelene gir de ansatte selvstendighet, gir etter min mening Nordre Aker enda mer ansvar til de ansatte når det gjelder organisering av arbeidsdagen. Sitater fra ansatte indikerer at de har full kontroll over hvordan de organiserer arbeidet sitt.

Verdiene, motivasjonen og oppfatningen av maktfordeling er svært like i bydelene. Forskjellene i organisasjonsstruktur kan delvis forklares av lokale utfordringer og behov i hver bydel. Begge forstår betydningen av tverretatlig samarbeid for å forbedre kvaliteten på tjenestene de tilbyr.

I begge bydelene spesialpedagoger opprettholder et visst nivå av tverrfaglig samarbeid både internt i avdelingen og med PPT og barnehagene, men kan ikke det samme sies for støttepedagogene i Grorud. Dette har å gjøre med at de jobber permanent i barnehagene, og at tverrfaglig samarbeid dermed er begrenset. I Nordre Aker, derimot, nyter støttepedagogene fortsatt kontinuerlig tverrfaglig samarbeid med kolleger med hyppige møter, som de synes er nyttige.

Angående kommunikasjon (Jakobsen og Thorsvik, 2022): Tjenestene ytes på bakgrunn av individuelle vedtak som også definerer innholdet i tjenesten den enkelte barn mottar. Begge bydelene bruker muntlig kommunikasjon som en viktig form for samhandling. Dette skjer i formelle møter, i avdelinger i barnehagene og ansikt til ansikt i spesialpedagogisk avdelinger og i møter med PPT. Muntlig kommunikasjon gir mulighet for personlig interaksjon og bidrar til bedre forståelse og relasjonsbygging. Begge bydelene bruker e-post og telefon SMS som vesentlige skriftlige kommunikasjonsformer. Disse gir mulighet for kontakt på avstand og enkel kontakt med PPT og barnehagene. E-post og telefon brukes til å dele viktig informasjon og holde oversikt over kommunikasjon. Begge bydelene bruker digitale plattformer som Teams, Workplace, SMS og lignende for å effektivisere kommunikasjonen, spesielt når det gjelder store grupper. Disse digitale verktøyene har gitt muligheten for rask deling av dokumenter og informasjon, samt enkel samhandling på tvers av steder.

I begge bydelene nevnes utfordringer knyttet til at man ikke har en standard for hvilken digital plattform man skal bruke som utgangspunkt. Dette kan føre til at kommunikasjonen blir spredd over flere plattformer, noe som kan være forvirrende og påvirker hvor effektivt man kommuniserer.

I Grorud nevnes at noen ansatte ikke er vant med digitale verktøy, noe som skaper hindringer i kommunikasjonen. I motsetning til dette har Nordre Aker implementert digitale verktøy som Stafettlogg og Geric, og til og med tilbudt ansatte egen jobb-PC og telefon for å forbedre kommunikasjonen. Dette viser en større grad av tilpasning til digitale løsninger i Nordre Aker.

Begge bydelene bruker ulike kommunikasjonsformer, inkludert muntlig, skriftlig og digitale verktøy. De står overfor utfordringer knyttet til digital kompetanse og standardisering av plattformer, men Teams ser ut til å være standardprogrammet for digital kommunikasjon mellom de ansatte. Nordre Aker har implementert strukturerte tilnærminger til kommunikasjon og tilbyr digitale ressurser for å forbedre effektiviteten.

Basert på den sammenlignende analysen av organisasjonsmodellene og kulturelle trekk i bydelene Grorud og Nordre Aker gjennom bruk av mikroblikk- og mesoblikk-perspektiver, kan jeg konkludere med at selv om de har forskjellige tilnærminger til hvordan de er organisert, ser det ut til at de ansatte i begge bydelene er relativt tilfredse med hvordan organisatoriske aspekter bidrar til effektiv drift av avdelingene. Med andre ord: De ansatte i begge bydelene er stolte av måten de gjør ting på, og anser den som best egnet. Dette gjelder i så stor grad at ansatte i Nordre Aker viser skepsis når det gjelder å implementere organisatoriske endringer som ville få dem til å ligne mer på Grorud.

Den eneste merkbare forskjellen er hos støttepedagogene i Grorud, som opplever en mangel på tverrfaglig samarbeid med kollegaer på samme nivå. Dette er viktig å merke seg, da dette samarbeidet er en viktig del av motivasjonen for disse arbeiderne. Derfor er det nødvendig å ta dette i betraktning ved evaluering og forhindre at det påvirker deres ytelse negativt.

Denne sammenligningen har gitt meg innsikt i hvordan organiseringen påvirker de ansatte i spesialpedagogiske tjenesteavdelinger og deres evne til å samarbeide med PPT og barnehager. Samtidig har jeg sett at de strukturelle og kulturelle forskjellene mellom

bydelene påvirker graden av selvstendighet og graden av detaljert ansvarsfordeling blant personalet.

Samlet sett er organiseringen en kritisk faktor som påvirker tverretattlig samarbeid, og begge bydelene kan dra nytte av å evaluere og tilpasse sin organisasjonsstruktur og sine kommunikasjonsmetoder for å oppnå enda bedre resultater for barn. De bør forsøke å ha en tilnærming som beholder det tverrfaglige samarbeidet i mest mulig grad, noe som er avgjørende for ansatte i disse avdelingene.

6. KONKLUSJON

Etter en grundig analyse av den organisatoriske virkeligheten i de spesialpedagogiske avdelingene i bydelene Grorud og Nordre Aker kan jeg konkludere med at avdelingene er organisert ulikt, men at begge tilnærmingene kan fungere effektivt, og de ansatte er fornøyde med og identifiserer seg med måten de utfører sine oppdrag på. Dette spiller en avgjørende rolle når det gjelder tverretatlig samarbeid i ulike sammenhenger. Gjennom denne oppgaven har det blitt tydelig at organisasjonens struktur, kommunikasjonsmetodene og graden av selvstendighet blant de ansatte påvirker samarbeidet mellom ulike etater.

Organisasjonsstrukturen har betydelig innvirkning på beslutningsprosessen og de ansattes selvstendighet. En hierarkisk struktur kan føre til mer sentraliserte beslutninger, mens en flat struktur gir ansatte mer frihet i arbeidsorganiseringen, men det krever klare retningslinjer og kommunikasjon for at man skal kunne få et effektivt samarbeid. Strukturelle trekk som arbeidsdeling påvirker ansattes evne til å oppnå felles mål, selv om metoden varierer.

Kommunikasjon mener jeg spiller en nøkkelrolle i tverretatlig samarbeid, og riktig bruk av muntlige, skriftlige og digitale verktøy kan forbedre effektiviteten i samarbeidet. Strukturerte tilnærminger til kommunikasjon, som spesifikke verktøy eller plattformer, kan hjelpe med å sikre at informasjon deles effektivt, og at alle relevante aktører er involvert.

Organisasjonsstrukturen og kommunikasjon er viktige, men individuelle behov, motivasjon og organisasjonskultur spiller også en nøkkelrolle. For å forbedre tverretatlig samarbeid, må man forstå de ansattes individuelle perspektiver, inkludert faglig og sosial utveksling. Disse aspektene påvirker organisasjonens kultur, produktivitet og evne til å takle utfordringer som ressursmangel og høyt sykefravær. Balanse mellom mikro- og mesoblikk-perspektiver er avgjørende for å skape et trivelig og effektivt arbeidsmiljø, mellom disse avdelingene samt med PPT og barnehagene.

Organiseringen av spesialpedagogiske tjenesteavdelinger varierer betydelig mellom ulike bydeler, påvirket av lokale faktorer som geografi, ressurser og sosiale utfordringer. Strukturen tilpasses behov og begrensninger for effektiv levering av tjenester til barn med spesielle behov. Til tross for forskjellene opplever de ansatte begge stedene tilfredshet med utførelsen av oppdraget.

Imidlertid er min mening at det en fellesnevner som må ligge til grunn for all organisering, uavhengig av lokale forhold: tverretatlig samarbeid. Tverretatlig samarbeid er en av de mest verdifulle og avgjørende elementene i å levere kvalitetstjenester til barn med spesielle behov. Dette samarbeidet gir muligheten for at fagfolk fra spesialpedagogiske avdelinger, PPT og barnehager kan legge sammen sine kunnskaper og ressurser for å gi helhetlig og tilpasset støtte.

For de ansatte som velger å arbeide i spesialpedagogiske tjenesteavdelinger, er tverrfaglig samarbeid ofte en av hovedmotivasjonene. De ønsker å hjelpe barn med spesielle behov på en måte som utnytter ulike faglige perspektiver for å oppnå de beste resultatene. Det kollektive målet er å sikre at hvert barn får den støtten det trenger.

Tverretatlig samarbeid er ikke bare viktig for barna med spesielle behov, det er også en kilde til inspirasjon og motivasjon for de dedikerte fagfolkene som jobber innenfor spesialpedagogiske tjenesteavdelinger. Det gir dem muligheten til å lære av hverandre, dele kunnskap og erfaringer, til tross for å jobbe på forskjellige steder og til slutt oppnå bedre resultater sammen.

Selv om organiseringen bør tilpasses lokale forhold, bør opprettholdelsen av tverrfaglig samarbeid være sentralt i retningslinjene for alle spesialpedagogiske tjenesteavdelinger. Dette sikrer at målet om å hjelpe barn med spesielle behov forblir i fokus, og at dedikerte fagfolk kan fortsette å samarbeide mot denne verdifulle målsetningen.

Jeg mener at å inkludere et bredt teoretisk grunnlag har vært nyttig i oppgaven min. Organisasjonsteorien har gitt en grundig analyse av struktur og kulturkomponentene som verdier og motivasjon har gitt meg innsikt fra mikro og mesoblikk-perspektiv. Å undersøke maktfordeling har hjulpet meg med å forstå dynamikken og identifisere muligheter og utfordringer i samarbeidet. Integreringen av kommunikasjonsmidler gir konkrete verktøy for å forbedre samarbeidet praktisk. Denne tilnærmingen synes jeg at gir ikke bare dypere innsikt i kompleksiteten av tverretatlig samarbeid, men gir også muligheter for konkrete retningslinjer for forbedringer og et mer effektivt samarbeidsmiljø.

REFERANSER

- Andersen, S. (2021). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Breit, E., & Andreassen, T. A. (2021). Organisatoriske blikk på samarbeid i velferdstjenester. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 24(1), 7-20.
<https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2021-01-02>
- Christensen, T., Lægreid P., Røvik, K.A (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Coelho, Fabián (2019). "Cooperación". En: *Significados.com*. (Lest 09.02.23) <https://www.significados.com/cooperacion/>
- Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
<https://doi:10.1002/bs.3830020303>
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskning metode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Fjellstad, C.P. (2015). *Pasientsikkerhet, struktur og kultur. En studie av lederes oppfatninger om pasientsikkerhetsarbeid ved norske helseforetak*. Masteroppgave, Høgskolen i Oslo og Akershus. <https://hdl.handle.net/10642/3090>
- Glavin, K. og Erdal B. (2013): *Tverrfaglig samarbeid i praksis: til beste for barn og unge i Kommune-Norge*, Oslo: Kommuneforlaget.
- Giacomelli, G. (2020). The role of hybrid professionals in the public sector: a review and research synthesis. *Public Management Review*, 22(11), 1624–1651.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1642952>
- Gulick, L. (1937). *Notes on the Theory of Organization*. New York.
- Jakobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2022). *Det kvalitative forskning intervju* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lauvås, K. og Lauvås P. (2012): *Tverrfaglig samarbeid: perspektiv og strategi*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Lov om barnehager av 17 juni 2005 nr.64*
- Lov om barn og foreldre av 8. april 1981 nr.7*

- Miller, K., og Barbour, J. (2014). *Organizational communication: Approaches and processes*. Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. <http://www.jstor.org/stable/2630506>
- Nesheim, T., Gressgård, L.J., Hansen, K., Neby S. (2019). Gjenstridige problemer og tverretatlig samordning: *Et analytisk rammeverk*, 35(1), 28-50. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-02>
- Olsen, Johan P. (2006). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 16, Issue 1, Pages 1-24. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui027>
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2000). Symbols in organizational culture. *Handbook of organizational culture and climate*, 7, 1-84.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Robbins, S.P., Barnwell, N. (2018). *Organization Theory. Concept and cases*. Melbourne: Pearson Australia
- Scott, W.R. (2014) *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. California: Sage.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review* 13:25-35
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi:10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research: a guide for researchers in education & the social sciences* (Fourth edition). New York: Teachers College.
- Staksrud, E., Kolstad, I., Bang, K. J., Bomann-Larsen, L., Fretheim, K., Granaas, R. C., Harpviken, K. B., Haugen, H. Ø., Jakobsen, K. A., Johnsen, R., Lie, M. H., Lile, H. S., Nevøy, A., Nilsen, T. K., Skilbrei, M-L. & Enebak, V. (2021, 16. Desember). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjerfor-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitativ forsknings-metoder: i praksis* (4. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Utdanningsdirektoratet. (2022). *Spesialpedagogikk og tilrettelgging. PP-tjenesten (PPT)*. <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/spesialpedagogikk/pp-tjenesten/>
- Wood, J., Wood M.(Eds.)(2002). Henry Fayol. *Critical Evaluations in business and management*. London: Routledge.

Aaseth, T. (1984): Tverretatlig samordning – *i alle fall et forsøk*. Publ. Nr. 25, Forsch. Prog. Forvaltningen og svakstilte grupper. Institutt for offentlig administrasjon og administrasjonskunnskap: Universitetet i Bergen

VEDLEGG

Vedlegg 1

30.10.2023, 15:04

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Hvordan kan organisasjonsteori og samordningsstrategier optimalisere...](#) / **Vurdering**

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
729899	Standard	18.04.2023

Tittel

Hvordan kan organisasjonsteori og samordningsstrategier optimalisere samarbeidet mellom barnehageområdet i PPT i Oslo, tverrfaglige ressursteam og barnehager i bydelene for å forbedre kvaliteten på tjenestene som tilbys?

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsvag

Prosjektansvarlig

Sissel Hovik

Student

Daniel Dib

Prosjektperiode

16.01.2023 - 16.11.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 16.11.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettpørreskjema, videosamtale el.)

Vi legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. personvernforordningen art. 28 og 29.

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2

Vil du delta i mitt forskningsprosjekt

« Organisering og tverrfaglige samarbeid »?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske i hvilken grad har organiseringen innvirkning på resultatet av ytelsen i det tverrfaglige samarbeidet mellom fagteamet med PPT og barnehagene.

Formål

Jeg heter Daniel Dib Valero og har studert offentlig administrasjon og styring masterstudium på OsloMet. Jeg skal til høsten skrive en masteroppgave i organisering hvor jeg ønsker å forske på samarbeidet mellom fagteamet i Grorud og Nordre Aker bydelene med PPT og barnehager i disse respektive bydelene. Dermed blir fokuset på hvordan ansatte i disse avdelingene og PPT-rådgivere selv opplever dette tverrfagligsamarbeidet fra et organiseringsperspektiv. Problemstillingen for prosjektet blir «Hvordan påvirker organisering i bydelene Grorud og Nordre Aker resultatene og tjenesteleveringen i samarbeid med PPT og barnehagene? En komparativ studie av organiseringsinnvirkning».

Derfor har jeg et behov for å intervju ansatte ved disse avdelingene med spesialpedagogisk bakgrunn og PPT-rådgivere.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet er knyttet til fakultetet for samfunnsvitenskap med veileder og forsker Sissel Høvik. Som student er jeg ansvarlig for innholdet i masteravhandlingen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er basert på at jeg trenger å få opplevelsen til spesielle pedagoger og ledere i fagteam avdelingen og PPT. Det vil bli gjennomført mellom 6-8 intervju. 2 intervju til avdelingsledere, 4-5 til spesielle pedagoger i fagteamet og 1 til en PPT rådgiver.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden som blir gjennomført er et semistrukturert intervju. Intervjuet vil vare i ca. 30-40 minutter. Under dette intervjuet vil det bli brukt en intervjuguide med spørsmål om hvordan du som deltaker opplever organisering og samarbeid i avdelingen og med PPT og barnehagene. Selve intervjuet vil bli tatt opp med et lydopptak. Deretter blir lydopptaket transkribert og anonymisert. Deretter blir lydopptaket slettet. Intervju og transkribering vil skje i perioden september-november 2023. Det vil både bli intervjuet ledere, ansatte og PP-rådgivere om hvordan dere oppleve dynamikken i jobb fra et organiseringsperspektiv.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger

Opplysningene du avgir vil kun brukes til formålene vi har presentert i dette skrevet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være undertegnede student som har tilgang til opplysningene som oppgis under intervjuene. Opplysninger som brukes i oppgaven som blir lagret på privat PC vil anonymiseres. For å ivareta personvernet ditt vil du kunne be om en sitatsjekk, og jeg vil etterstrebe å ivareta din anonymitet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.11.2023. Etter dette vil alt innhentet materiale bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet og i lydopptak, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Opplysninger om deg behandles basert på informert samtykke fra deg. På oppdrag fra OsloMet Handelshøyskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Hvor kan jeg finne ut mer? Hvis du har spørsmål om studien eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med OsloMet Handelshøyskolen ved veileder Sissel Høvik, e-post: sisho@oslomet.no eller student Daniel Dib Valero, e-post: s361705@oslomet.no / telefon: [48330570], eller vårt personvernombud Inger Johanne Flatland e-post: inger-johanne.flatland@oslomet.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, og de kan kontaktes på epost [kontakt@sikt.no].

Med vennlig hilsen,

Daniel Dib Valero, Student

Sissel Høvik, Veileder

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Hvordan påvirker organisering i bydelene Grorud og Nordre Aker resultatene og tjenesteleveringen i samarbeid med PPT og barnehagene? En komparativ studie av organisasjonsteori og deres innvirkning på tverrfaglige fagteam», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta på intervju og at mine opplysninger behandles i tråd med denne erklæringen.

(Prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

Intervjuguide

Introduksjon:

1. Kan du gi en kort beskrivelse av din rolle og ansvar i fagteamet?

Del 1: Organisasjonsstruktur og Arbeidsdeling

2. Kan vil du beskrive hvordan er dere strukturert i fagteamet, hvordan er prosessen og dynamikken i arbeidsdelingen og hva synes du om den?

3. Ser du noen utfordringer eller fordeler knyttet til arbeidsdelingen når det gjelder samarbeidet med?:

a) inni fagteamet

b) PPT

c) barnehager

Del 2: Organisasjonskultur og maktfordeling

4. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag med?:

a) lederne

b) kollegaene

c) barnehager (barn og ansatte)

5. Hva kan du si om din personlig motivasjon for å jobbe på fagteamet?

6. Hvilke verdier synes du er viktigst for å jobbe her?

7. Hva synes er best å jobbe på fagteamet? Og hva synes du kan forbedres eller forandres?

8. Hvordan blir oppdragene fordelt i fagteamet?

9. Kan du fortelle om hva synes om selvstendighet du har på jobben? og i hvilken grad føler du at dine innsatser og forslag blir tatt i betraktning og hvilken vekt har de?

10. Er det noen spesifikke hendelser eller situasjoner hvor du synes andres beslutninger har en betydelig innvirkning på samarbeidet? Hvem tar disse beslutninger?

Del 3: Motivasjon og individuell og gruppeprestasjon

11. Hvordan måler eller vurderer du din individuell prestasjon inni fagteamet og med PPT og barnehagene?

12. Hvordan synes påvirker din prestasjon samarbeidet med PPT hvordan blir dette vurdert eller belønnet? og med barnehagene?

13. Hvordan måler eller vurderer fagteamets sin prestasjon (som en gruppe) og med PPT og barnehagene?

14. Ser du noen muligheter for å forbedre individuell eller gruppeinnsats for å styrke samarbeidet?

15. Hva synes du motiverer deg og dine kolleger til å samarbeide effektivt med PPT og barnehagene?

16. Hvordan synes du kan fagteamet bedre støtte og opprettholde denne motivasjonen?

17. Ser du noen potensielle hindringer som kan påvirke din motivasjon i samarbeidet med?:

a) PPT

b) barnehagene

Del 4: Kommunikasjon

18. Hvilken er de vanligste kommunikasjons former i fagteamet og mellom fagteamet, PPT og barnehagene? I hvilke kontekster er de brukt?

18. Hvilke utfordringer eller oppturer har du opplevd når det gjelder kommunikasjon i samarbeidet med PPT og barnehager?

19. Er det noen spesifikke forslag til hvordan kan kommunikasjonen forbedres for å styrke samarbeidet i:

a) fagteamet

b) PPT

c) barnehager

Avslutning:

20. Er det noen ekstra kommentarer eller observasjoner du vil dele om samarbeidet inni fagteamet og med?:

a) PPT

b) barnehagene

Takk for at du deltar i dette intervjuet. Dine innsikter vil være verdifulle for å forstå og forbedre samarbeidet mellom fagteam og med PPT og barnehager fra et organisasjonsteoretisk perspektiv.

Vedlegg 4

Intervjuguide for PPT-ansatte: Oppfatninger om Samarbeid med Fagteam og Barnehager

Introduksjon:

1. Kan du beskrive din rolle og ansvar som PPT-ansatt når det gjelder samarbeid med fagteamene og hvis det er aktuelt barnehagene?

Del 1: Organisasjonsstruktur og Arbeidsfordeling

2. Hvordan vil du beskrive avdelingens nåværende struktur, spesielt med hensyn til arbeidsfordeling og samarbeid med fagteamene og barnehagene? Hvordan organiserer dere med tanken med samarbeidet med de forskjellige bydeler
3. Opplever du at organisasjonsstrukturen har noe å si i forhold til samarbeidet med fagteamene og barnehagene?
4. Ser du noen utfordringer eller fordeler knyttet til strukturen som påvirker samarbeidet på en spesiell måte? Har du noen eksempler?
5. Er arbeidsdelingsprosedyrer det samme for alle bydelene?

Del 2: Organisasjonskultur

6. Hvordan vil du beskrive organisasjonens kultur, spesielt med tanke på verdier (individuelle og gruppe) som kan ha noe å si i samarbeidet med fagteamene og barnehagene?
7. Hvordan opplever du at denne kulturen påvirker måten samarbeidet er organisert på?
8. Kan du gi eksempler på hvordan kultur og verdier har påvirket tidligere samarbeid med fagteamene og barnehagene? Både positivt og negativt.

Del 3: Motivasjon og Verdssetting

9. Hva motiverer deg og dine kolleger til å samarbeide med fagteamene og barnehagene?
10. Hvordan kan organisasjonen bedre støtte og opprettholde denne motivasjonen for samarbeid?
11. Hva mener du er måten PPT-ansatte blir verdsatt for sitt samarbeid med fagteamene og barnehagene? Hvilke oppfatninger tror du de har om PPT?

Del 4: Kommunikasjon

12. Hvordan er vanligvis kommunikasjonen mellom PPT, fagteamene og eventuelt barnehagene? Kan du beskrive en oppdragsrutine med tanken på kommunikasjon?
13. Hvilke kommunikasjonsutfordringer har du møtt i samarbeidet med fagteamene og barnehagene?
14. Hvordan kan kommunikasjonen forbedres for å styrke samarbeidet?

Del 5: Individuell og Gruppeperspektiv

15. Hvordan vurderer du din egen rolle i samarbeidet med fagteamene og barnehagene?

16. Hvordan ser du på samarbeidet fra et kollektivt PPT-perspektiv?

17. Hvilke forskjeller eller likheter har du observert i hvordan ulike PPT-ansatte samarbeider med fagteamene og barnehagene?

Avslutning:

18. Er det noen ekstra kommentarer eller observasjoner du vil dele om samarbeidet mellom PPT og fagteamene og barnehagene? Er det spesielle områder hvor du tror det er potensiale for forbedring?

Dine innsikter vil være svært verdifulle for å forstå hvordan PPT-ansatte oppfatter samarbeidet med fagteamene og barnehagene, og hvordan organisasjonsstrukturen, kulturen, verdier, motivasjon og kommunikasjon påvirker dette samarbeidet både på individuell og gruppebasis.