



# Bachelorgradsoppgave

Ungdomsteam

-Hvordan lykkes best mulig?

Frode Skogstad Ugelstad

SOS 375

Bachelorgradsoppgave i Sosiologi

Økonomi, organisasjon og ledelse  
Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2014



**HINT**

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-,  
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

**Forfatter(e):** Frode Skogstad Ugelstad

**Norsk tittel:** Ungdomsteam - Hvordan lykkes  
best mulig?

**Engelsk tittel:** How to succeed in working  
with youth.

**Studieprogram:** Sosiologi

**Emnekode og navn:** Sos 375 Bacheloroppgave i Sosiologi

**Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage,  
HiNTs åpne arkiv**

**Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke  
gjøres tilgjengelig for andre**

**Kan frigis fra:** 1/6-2014

**Dato:** 15/5-2014

Frode S. Ugelstad

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

# Innholdsfortegnelse

Innledning.....	2
Teoretiske perspektiv.....	3
Struktur.....	3
Kultur.....	5
Omgivelser.....	7
Nettverk.....	8
Litt om Taushetsplikt.....	9
Relasjonsbygging og tillit.....	11
Relasjonskompetanse.....	11
Tillit.....	13
Kort om miljøarbeid.....	14
Metode.....	15
Analyse av data og diskusjon.....	17
Ungdomsteam Verdal – form og bakgrunn.....	17
Bakgrunnen for satsning og opprettelse.....	18
Ungdomsteam Grong – form og bakgrunn.....	20
Bakgrunnen for satsning og opprettelse.....	21
Felles beskrivelser.....	21
Strukturen.....	21
Den organisasjons-strukturelle plasseringen.....	22
Fysisk lokalisering.....	23
Møte-struktur mm.....	23
Mål.....	23
Måling og måloppnåelse.....	25
Framtidige mål.....	26
Ressurser og forankring.....	27
Team, samarbeid og nettverk.....	28
Taushetsplikt-utfordring.....	32
Det praktiske ungdomsarbeidet.....	33
Kompetanse.....	38
Formell utdanning og kunnskap.....	39
Erfaring, egenskaper og personlig egnethet.....	40
Oppsummering og konklusjon.....	42
Litteraturliste.....	45
Vedlegg 1 Intervjuguide.....	47
Vedlegg 2 Samtykkeskjema.....	51

## Innledning

Temaet for denne Bacheloroppgave handler om hvordan man kan arbeide og samarbeide for å lykkes best mulig i forebygging og tiltaksretting i forbindelse med ungdomsarbeid. Jeg jobber i Levanger kommune som ungdomsleder og har opp gjennom årene hatt forskjellige samtaler med flere ungdomsarbeidene instanser i kommunen som nesten entydig har uttrykt behov for bedre samarbeid. Men dessverre har lite blitt gjort. Vi har sittet på hver vår borg og utrettet vår forebygging eller tiltaksretting uten å vite noe noe særlig om hverandres arbeid. Kanskje har vi gjort noe dobbelt, og antagelig er det mye vi ikke har gjort.

For å finne ut mer om hvordan man kan lykkes i å opprette og drive et vellykket samarbeid eller team rundt ungdom, ville jeg studere løsninger og ordninger som har fungert bra. Jeg er rett og slett ute etter suksessfaktorene. Hva må være på plass, og hvordan må man gjøre ting for at sannsynligheten for å lykkes skal være størst mulig.

De kommunene jeg ønsket å studere er Grong kommune og Verdal kommune og deres ungdomsteam. Grong kommune har gjennom sitt teamarbeid oppnådd bemerkningsverdige resultater, og da spesielt gjennom sin ordning rundt prosjektet Yes. De har selv omtalt en vellykkethet på 100%. De viser også til frafallstall fra videregående skole som har vært helt nede i null. Det er tydelig at noe er gjort riktig. Verdal kommune har også gode resultater å vise til. Statistikk peker deres vei og arbeidsmetodene deres er har vakt slik interesse at ungdomsteamet på Verdal videregående skole er viet en masteroppgave i seg selv. Frafallet derfra er omtrent halvert etter teamets inntog. Og flere deltakerer fra teamet blir stadig spurt om å foredra sin suksesshistorie.

Å finne disse faktorene er interessant på ene siden for meg og Levanger kommune i søken etter gode løsninger for forebygging, tiltaksretting og samarbeid. På den annen side vil en kunnskap om hvordan man kan lykkes i slikt arbeid også kunne ha verdi for andre steder og kommuner. Det vil alltid være lokale faktorer som spiller inn, men en kunnskap om hvordan de lokale faktorene spiller inn kan også ha en overførbar effekt.

Problemstillingen min er som følger:

***Hva er viktige suksessfaktorer for et vellykket ungdomsteam?***

Med ungdomsteam mener jeg her en gruppe mennesker som har et stadfestet samarbeid i forbindelse med forebyggingsarbeid og tiltaksretting for ungdom. Ungdom definerer jeg som personer i alderen 13-20, tilsvarende alderen fra da man begynner på ungdomsskolen til man ved vanlig løp er ferdig med videregående skole.

Videre har jeg formulert følgende Forsknings-spørsmål som er nyttig å få svar på i henhold til problemstillingen:

Hva har struktur, kultur og omgivelser å si for at dette skal fungere godt?

Hvordan løser man utfordringer i forbindelse med taushetsplikt?

Hvor vesentlig er ressursbruken for at dette skal fungere godt?

Finnes det noen generelle faktorer som etter stor sannsynlighet fungerer alle steder?

Hva har egenskapene og nettverkene til deltakerne å si?

Hvordan man måler vellykkethet i et slikt teamarbeid?

## **Teoretiske perspektiv**

Da problemstillingen min er ganske åpen og vid og favner mange aspekter, har jeg også valgt å ta utgangspunkt i mange forskjellige teorier om de tema som kan være interessant og relevant i forbindelse med ungdomsarbeid og samarbeid rundt dette. Jeg begynner mer overordnet om aspekter ved ungdomsteam som organisasjon og beveger meg «nedover» og utover mot aspekter som kan være viktige i det arbeidet som gjøres i direkte kontakt med ungdommen.

## **Struktur**

Skal man ha et fast samarbeid av noen art over tid, er man avhengig av å ha en viss struktur på plass. Hvem skal man samarbeide med? Hva skal man samarbeide om? Hva skal man samarbeide mot? Hvor ofte skal man treffes for å samarbeide? Hvor skal man samarbeide? Hvem bestemmer hva, og hvem skal gjøre hva?

Det er mange faktorer som påvirker strukturen og strukturen kan påvirke mange faktorer. «Klare, godt forståtte mål, roller og relasjoner, samt adekvat samordning, er avgjørende for hvor prestasjonssterk en organisasjon blir. Det gjelder for alle organisasjoner – familier, klubber, sykehus, bedrifter og offentlig etater. Den rette strukturen utgjør et solid underlag og vern mot risikoen for at menneskene i organisasjonen, uansett hvor dyktige de er, kan bli forvirret,

ineffektive, likegyldige, eller negative» (Bolman og Deal, 2009 s.72).

På samme måte som skjelettet i et dyr eller reisverket i en bygning kan de strukturelle formene både understøtte og begrense det organisasjoner er i stand til å oppnå. (Bolman og Deal, 2009 s. 76)

Alles som går inn i et samarbeid, har en formening om hva de ønsker å oppnå med samarbeidet. Deltakerne kan både ha yrkesmessige og personlige motivasjoner. Vi er alle forskjellige og har ulike innfallsvinkler. Men det strukturelle perspektivet fokuserer på at mennesker må plasseres i de riktige, omhyggelig utformede rollene og relasjonene, som kan gjøre det mulig både å nå felles mål og å ta hensyn til individuelle forskjeller. (Bolman og Deal, 2009)

Bolman og Deal (2009, s 73) oppgir seks grunnantagelser som ligger under den strukturelle rammen:

- 1 Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål
- 2 Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling
- 3 Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen.
- 4 Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll og ved rasjonell styring
- 5 Strukturer må utformes slik at de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (deriblant målene, teknologien og miljøet).
- 6 Problemer og forskjeller i yteevne skyldes strukturelle mangler og svakheter og kan rettes opp gjennom analyse og omstrukturering.

Mye av arbeidet i store organisasjoner blir i dag gjort i grupper eller team. Når disse fungerer godt, hever de den enkeltes innsats til forbløffende høyder. Men når et team fungerer dårlig, noe som ofte er tilfelle, undergraves selv den mest begavedes muligheter til å yte en god innsats.

Noe av det aller viktigste for at et team skal kunne yte sitt beste, er hensiktsmessige mønster av roller og relasjoner som kan arbeide for felles mål (Bolman og Deal, 2009).

Bolman og Deal presentere videre følgende definisjon på et team: «Et team er et lite antall

mennesker med ferdigheter og evner som klart utfyller hverandre, og med en felles, forpliktende målsetning, felles prestasjonsmål og en felles tilnæringsmåte som de føler seg ansvarlige overfor i fellesskap» (Katzenbach og Smith, *The Wisdom of Teams*, 1993, gjengitt i Bolman og Deal, 2009, s. 137).

Å finne den riktige gruppestrukturen krever nøye overveielse av relevante kontekstuelle variabler, som kan være lite tydelige eller vanskelig målbare:

-Hva er målet vårt?

-Hva må gjøres?

-Hvem bør gjøre hva?

-Hvordan bør vi ta beslutninger?

-Hvem har ansvaret?

-Hvordan bør vi samordne arbeidet?

-Hva er det viktigste for de enkelte medlemmene – tid, kvalitet, medvirkning?

-Hvilke spesielle ferdigheter og evner har de enkelte gruppemedlemmene?

-Hvilket forhold har denne gruppen til andre grupper?

-Hvordan avgjør vi om arbeidet har vært vellykket?

Klarer man å besvare de fleste av disse spørsmålene, har man et godt utgangspunkt for å lykkes godt i et teamarbeid, for hensiktene med å jobbe i team er å utnytte de ressursene som teamets deltakere sitter på. Utgangspunktet er at man har ei utfordring som trenger ei løsning. Teamets deltakere har hver sin kompetanse, erfaring, humankapital, sine nettverk, sin sosiale kapital, og hver sin evne til å effektivt bruke dette til å oppnå en løsning. Gjennom å arbeide i team kan man kartlegge denne kompetansen/sosiale kapitalen, for så å utnytte den for å komme fram til et best mulig resultat.

## **Kultur**

For at et ungdomsteam skal fungere bra, er det viktig at strukturen er riktig, men det hjelper lite hvis det ikke er en god kultur i teamet, som drar i riktig retning av det som er ønskelig. «Et kulturelt perspektiv bringer oss tett inn på hvordan organisasjoner egentlig fungerer» (Jakobsen og Thorsvik, 2007, s.114). Det handler om hvordan mennesker kan utvikle felles mønstre av meninger og holdninger som etter hvert gir seg utslag i forskjellige måter å handle på.

En av de viktigste grunnene til å se nærmere på organisasjonskultur er en antagelse om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess.

Å definere organisasjonskultur kan være vanskelig, men vi kan ta utgangspunkt i følgende ofte refererte definisjon:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» (Edgard Schein, 1985:9, gjengitt i Jakobsen og Thorsvik, 2007 s.120)

Vi kan si at kulturen eksistere på tre kulturelle nivåer: Det ene er *grunnleggende antagelser*. Det andre er *verdier og normer*, og det tredje er *artefakter*.

Grunnleggende antagelser kan beskrives som oppfatninger eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, som ikke er diskutabile, og som derfor er vanskelig å utfordre og vanskelig og endre.

Verdier sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta og fremme.

Normer er såkalte uskrevne regler som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger.

Artefakter har vi definert som uttrykk for kultur som kan observeres (Jakobsen og Thorsvik, 2007 s.126). Det kan være konkrete fysiske gjenstander, tekst, språk, og atferd. Alle uttrykk for de underliggende kulturelementene (d.v.s. grunnleggende antakelser, verdier og normer) som kan observeres, er artefakter.

Organisasjonskultur er altså noe som utvikles over et tidsperspektiv og tre viktige forhold som påvirker denne utviklingen er:

- 1) Nasjonal kultur i landet hvor organisasjonen virker,
- 2) Ledere som jobber aktivt for å utvikle kultur
- 3) Hva som kjennetegner markedet organisasjonen er en del av.

Nasjonal kultur og kjennetegn ved markedet, er det verre å gjøre noe med, men som bevisst leder har man mulighet til å jobbe aktivt for å fremme en kultur som er hensiktsmessig for organisasjonen. Dette kan gjøres gjennom historiefortellinger f.eks. Om han elektriker-Leif som



jobbet i to døgn i strekk en gang for å bli ferdig med et viktig prosjekt. Eller om han Ola som ble sagt opp etter tredje gangen han kom for sent.

Riter og seremonier kan også brukes, både for å styrke sosiale bånd og følelsen av tilhørighet, men også for å gi oppmerksomhet til verdsatte prestasjoner. Utmerkelse til årets selger, eller gullklokke for lang og tro tjeneste, kan være eksempler.

Man kan også være bevisst på å sosialisere ansatt slik at de blir integrert i organisasjonen, at en ansatt lærer hvordan man skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som medlem av en gruppe eller en organisasjon. (Jacobsen og Thorsvik, 2007)

## Omgivelser

Et ungdomsteam har mange instanser det forholder seg til, og er avhengig av mange faktorer i sine omgivelser. Omgivelsene kan vi si er alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen. Dette innbefatter for det første aktører som er viktige for organisasjonen. For eksempel andre organisasjoner som leverer varer og tjenester til organisasjonen, konkurrenter, og individer og grupper som er eller kan bli potensielle kunder. I forbindelse med ungdomsteam kan dette være ungdommene som er målgruppen for tiltaket, de hjelpeinstanser teamene samarbeider med m.m. Dessuten er det en rekke samfunnsmessige forhold som kan påvirke organisasjonens situasjon, som er vanskeligere å identifisere og tolke betydningen av. For eksempel økonomisk og kulturell utvikling, og offentlig politikk, både lokalt og i form av internasjonale trender (Jakobsen og Thorsvik, 2007).

Det er vanlig å dele inn omgivelsene i tre ulike nivå: Domene, nasjonale forhold og internasjonale forhold. Domene er organisasjonens nære eksterne handlingsmiljø, som har sterkest og mest umiddelbare konsekvenser for en organisasjon. Aktører i organisasjonens domene kan være kunder/brukere, konkurrenter, leverandører, offentlige, regulerende organer, interesseorganisasjoner og media.

Nasjonale og internasjonale forhold dreier seg om generelle samfunnsmessige forhold som i varierende grad berører alle organisasjoner. Det kan være økonomisk og teknologisk utvikling, offentlig politikk, og demografiske og sosiale forhold.

Omgivelsene som påvirker en organisasjon er av forskjellig type og har forskjellige trekk, og det er vanlig å klassifisere disse inn i *tekniske* og *institusjonelle* omgivelser. Tekniske omgivelser er alle de forhold utenfor en organisasjon som direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgavene for å realisere sine mål (leverandører, konkurrenter, kunder). Institusjonelle omgivelser viser generelt til

hva som kjennetegner kulturen i organisasjonens omgivelser, hvordan bestemte oppfatninger, verdier, normer og forventinger som er utbredt i omgivelsene kan være bestemmende for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene og derfor for organisasjonens legitimitet. Institusjonelle omgivelser setter organisasjonene under press for å framstå slik at aktører i omgivelsene tenker positivt om organisasjonen (Jakobsen og Thorsvik, 2007).

Hovedgrunnen til at omgivelsene er viktig, er at man rett og slett er avhengig av omgivelsene for å kunne overleve. Både gjennom kapital, arbeidskraft, råvarer o.l., men også oppslutning og legitimitet. Ofte henge flere av disse punktene godt sammen.

Når det gjelder organisasjonen ungdomsteam, som en lokal offentlig ordning, blir begreper som råvarer og kunder mindre relevante. Men man har ei konkret målgruppe man jobber mot, og man samarbeider med mange instanser. De økonomiske rammene man jobber utfra, blir også satt i det nære eksterne handlingsmiljøet. Som lokalt tiltak blir domenenivået helt klart det vesentligste, men nasjonale føringer og øremerkede midler, kan også virke inn på satsningen rundt slikt arbeid.

## Nettverk

Den grunnleggende årsaken til at man er tjent med å samarbeide, er at man kan ha nytte av den kunnskapen, ferdighetene og egenskapene de andre har som du selv ikke har. Du trenger heller ikke nødvendigvis samarbeide i direkte forstand for å kunne nytte godt av andres ressurser, men du må ha en inngang til dem, en forbindelse, et bånd. Og jo flere forbindelser du har, jo større nettverk av bånd, desto større mulighet til å få utrettet det du trenger. Sosial kapital er et begrep som brukes mye i sosiologien. Jeg skal ikke gå så mye inn på det her nå, men har lyst til å sitere John Field's (2008 s.1) to-ords oppsummering av fenomenet: Relationships matters. Relasjoner har betydning. Han følger opp med å si at jo fler du kjenner, og jo mere du deler felles perspektiver med dem, desto rikere er du på sosial kapital. En velkjent klisje sier at «Det er ikke *hva* du kjenner til som betyr noe, men *hvem* du kjenner til». Skal vi ha utrettet noe, tar vi kontakt med dem vi kjenner til som har størst mulighet til å hjelpe oss å få gjort det vi trenger, eller til å gi oss den informasjonen vi trenger til å utrette det vi ønsker.

Men styrken på båndene i våre relasjoner har også noe å si. Mark Granovetter, (1973) drøfter dette i sin kjente artikkel «The Strength of Weak Ties». Man skal selvfølgelig ikke undervurdere potensialet i nærere, sterke bånd, der en faktor av gjensidige forpliktelser i større grad er gjeldende, men svake bånd har også sine kvaliteter.

Som et mål på hvor sterkt et mellommenneskelig bånd er, presenterer han følgende definisjon:

«The strength of a tie is a combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy, and the reciprocal services wich characterize the tie» (Granovetter, 1973 s 1361).

Altså: Styrken av sosiale relasjoner mellom aktører kan defineres som en kombinasjon av den tid som brukes på relasjonen, relasjonens emosjonelle intensitet og intimitet, og graden av gjensidighet i relasjonen (resiprositet). Ut ifra disse karakteristika kan man så si noe om relasjonene er sterke, svake eller ikke-eksisterende.

Ideen om betydningen av svake bånd var enkel: For å motta ikke-redundant informasjon er det nødvendig å søke informasjon utover sin nærmeste omgangskrets. Dette er betegnet som «styrken i svake bånd». Siden de nærmeste kontaktene har tilknytning til hverandre, vil de formidle stort sett den samme informasjonen (høy grad av redundans) (Greve, 1998). Tilgangen av ny informasjon er større via de svake båndene.

Vi kan videre si at sterke forbindelser fører til fører til klyngedanning, mens svake bånd kan fungere som broer, eller bindeledd, mellom aktører tilhørende forskjellige grupper med innbyrdes sterke bånd. (Greve, 1998). (Se også avsnitt om Tillit og overskridende og sammenbindende tillit).

Svake bånd har altså den funksjonen å knytte folk til flere ulike klynger. Dette gir flere muligheter for sosial interaksjon og informasjonstilgang som ikke finnes i én enkelt klynge. (Granovetter 1983, gjengitt i Greve 1998).

Man kan se for seg at ungdomsteam i noen tilfeller er nettopp det at man bygger broer gjennom å opprette en del svake bånd mellom nettverk. Organiseringen av et slik team kan være at representanter fra ulike team (nettverk) som jobber omkring ungdommer (grunnskole, vgs, utekontakter, barnevern, politi), møtes ved jevne mellomrom for å diskutere utfordringer og løsninger, og fordele arbeidsoppgaver videre tilbake til de nettverkene som representantene kommer fra, og derfra sette igang tiltak.

## **Litt om Taushetsplikt**

For å kunne samarbeide godt om et emne og et tema, er informasjonsflyt en viktig del av prosessen. Skal man kunne definere situasjonene og utfordringen noenlunde likt, er det en forutsetning at man har tilgang på det meste av den samme informasjonen. Men når man jobber med enkeltindivid, som for eksempel ungdom i en vanskelig situasjon, vil man kunne bli kjent med både personlig og sensitiv informasjon. Hensynene bak taushetsplikten er således ofte personvern og tillit.

Informasjonen kan omhandle sykdommer, personlig karakter, evner og anlegg, familieforhold, brudd på sosiale normer mv. Folk flest vil enten at slike opplysninger skal behandles fortrolig, eller i alle fall bestemme selv om de skal bringes videre til andre (Molven, 2013).

En viktig forutsetning for å kunne motta hjelp, er at de som skal motta den har tillit til dem som gir hjelpen, og da også tillit til at personlige opplysninger ikke blir formidlet til «uvedkommende».

I tillegg er taushetsplikten nedfelt i lov i tre forskjellige sett med regler her i Norge. Disse er:

- spesielle taushetspliktregler etter helsepersonell-lovgivningen
- spesielle taushetspliktregler den enkelte tjenestelovgivning
- den alminnelige taushetsplikten etter forvaltningsloven

Man er i kommunen også pliktig til å samarbeide for å kunne tilby brukere og pasienter gode tjenester. «Kommunen har plikt til å tilrettelegge for samhandling mellom forskjellige deltjenester innad i kommunen og andre tjenesteytere for å kunne tilby pasienter og brukere gode helse- og omsorgstjenester» (Helse- og omsorgstjenesteloven § 3-4 første ledd, Molven 2013 s.19). Taushetsplikten kan da i noen tilfeller bli hemmende. En god løsning av spørsmål/problemer forutsetter en bred tilnærming fra ulike fagfolk fordi spørsmålene/problemene etter sin art ofte er sammensatte. Taushetsplikt kan gjøre det vanskelig å få til (et funksjonelt samarbeide for) god problemløsning.

Så hvordan kan man da samarbeide om enkeltindivid og informasjon rundt disse? For å kunne meddele sensitiv informasjon på tvers av etater (internt er det større rom for å gi informasjon), må man gjøre unntak fra taushetsplikten. Samarbeidet påvirkes rettslig i hovedsak av fem ulike regelsett om unntak fra taushetsplikten. Det gjelder reglene om:

- adgangen til anonymt å formidle opplysninger
- samtykke til å formidle opplysninger
- retten til å formidle opplysninger
- plikten til å gi opplysninger på forespørsel
- plikten om uoppfordret gi opplysninger

De to siste handler i stor grad om opplysninger til barnevernstjenesten i tilfeller med omsorgssvikt, eller mistanke om det. Man kan også drøfte problemstillinger omkring enkeltsaker fritt hvis man holder identiteten til den det gjelder skjult. Og da menes det skjult, som i at ingen av de andre skal

kunne forstå eller resonnerer seg fram til hvem det kan være snakk om.

Men det som Molven (2013) peker på som det aller beste i forbindelse med samarbeid omkring situasjonen til enkeltpersoner, er at man får *samtykke* fra vedkommende selv, om at man kan diskutere tilfellet med flere. Det kan fås muntlig, men er å foretrekke skriftlig for dokumentasjonsverdiens skyld. Da avtaler man *hvem* man kan snakke med og eventuelt begrenset til *hva* man kan snakke om. Det heter seg at det skal være et *informert* samtykke, som innebærer at vedkommende er fullt inneforstått med hva det innebærer. Gjennom å spørre om samtykke, inviterer man til tillit, og inkluderer personen i prosesser og avgjørelser. I de fleste tilfeller ønsker personene selv best mulig hjelp, og gir gjerne dette samtykket.

## **Relasjonsbygging og tillit.**

### **Relasjonskompetanse**

Når man jobber med mennesker er man avhengig av å ha en god relasjon for å kunne hjelpe best mulig. Dette gjelder kanskje spesielt i arbeid med ungdom, da de er i en livsfase preget av løsrivelse og opposisjon mot den voksne generasjon. Som voksen fagperson i møte med ungdommen, er det da viktig å ha en del kompetanse, også på området om relasjoner og bygging av relasjoner. Teorigrunnlaget jeg her har brukt beskriver generelle forhold innenfor relasjonskompetanse uavhengig av fagbakgrunn og bruker derfor benevnelsen fagperson – klient. I vårt tilfelle handler det om miljøterapeut/ungdomsarbeider – ungdom under oppfølging.

Relasjonskompetanse dreier seg om å forstå og å samhandle med de menneskene vi møter i yrkessammenheng på en god og hensiktsmessig måte. En relasjonskompetent fagperson kommuniserer på en måte som gir mening, som ivaretar den overordnede hensikten med samhandlingen og som ikke krenker den andre parten (Røkenes og Hanssen, 2006).

Relasjonskompetansen er sammensatt, og kompetansekravene endrer seg under veis i et kontaktførløp med en klient. Fagpersonen må for det første være i stand til å skape kontakt; å *etablere en relasjon* til klienten. For det andre må han være i stand til å stå i relasjonen over tid; å vedlikeholde relasjonen. Den tredje relasjonelle utfordringen handler om å kunne avslutte profesjonelle relasjoner (Røkenes og Hanssen, 2006). Andre viktige sider ved relasjonskompetansen er situasjonsforståelse, kulturell sensitivitet, selvinnsikt og en empatisk holdning hos fagpersonen. Handlingskompetanse er også viktig. Fagfolk som arbeider med mennesker må både kunne handle og samhandle. Handlingskompetanse er instrumentelle ferdigheter og kunnskap som setter deg i

stand til å gjøre noe med, eller for den andre (Røkenes og Hanssen, 2006). Handlingskompetansen sammen med relasjonskompetansen er det som utgjør yrkeskompetansen som helhet.

Det er viktig å ta hensyn til hele mennesket og også ta hensyn til klienten som et subjekt, ta hensyn til hans indre verden. Subjektet er det som opplever, føler, tenker og handler. Har man for mye fokus på teorier, metoder og arbeidsoppgaver, blir den andre lett redusert til et objekt, en ting som man skal fikse noe på. En dyktig fagperson møter hele mennesket. Gode fagfolk kan samhandle med andre mennesker på en måte som bidrar til å skape trygghet, tillit, åpenhet, respekt og anerkjennelse, og som fremmer selvstendighet og medvirkning. Det er viktig å forholde seg slik at andre opplever at de blir lyttet til, informert og trukket med som aktive og ansvarlige. En dyktig fagperson kan også være handlekraftig når det trengs. Dersom du kan legge tilrette for en prosess som medfører at den andre opplever at hun blir møtt og forstått, har du et solid grunnlag for de handlingene du gjør overfor den andre. Da kan samhandling befordre utvikling og læring hos begge parter (Røkenes og Hanssen, 2006).

Mange yrker handler om å legge tilrette for en eller annen form for forandring hos andre mennesker.

Det kan dreie seg om endring av opplevelse, tenkning, følelser, holdninger eller atferd.

Fagpersonens viktigste oppgave er å forholde seg slik at han eller hun fremmer læring, utvikling, bevisstgjøring, frigjøring, vekst, mestring eller bedret funksjon hos den andre. I slike yrker er kvaliteten på relasjonen mellom fagpersonen og bruker helt avgjørende. Undersøkelser og systematiske praksiserfaringer viser at relasjonen ofte betyr mer enn de instrumentelle, målrettede teknikkene og metodene fagpersonen bruker (Røkenes og Hanssen, 2006).

Hvor tilbøyelig en person er til å be om hjelp, er avhengig av hvor støttende relasjonen oppleves og hvor trygg han eller hun føler seg i relasjonen. Dette bekreftes også blant annet av nyere (2005) hjerneforskning (Røkenes og Hanssen, 2006).

Relasjonskompetanse handler også om å tilpasse handlingene til situasjonen og relasjonen. Det vil si å kunne handle meningsfullt og hensiktsmessig i forhold til det konteksten tilsier. Da blir det å lære av erfaringer fra praksis vel så viktig som forskningsresultater fra kontrollerte studier.

Kvaliteten på relasjonen mellom bruker og fagperson ser ut til å ha stor betydning for om klienten endrer seg i positiv retning. Relasjonen har også betydning for om klienten kommer fram med sine opplevelser, tanker, meninger, og følelser og for utviklingen av mer samsvarende forventninger mellom klient og fagperson når det gjelder hjelpeprosessen. Undersøkelser viser også at den måten fagpersoner møter klienten på, har stor betydning for klientens holdning til det fagpersonen gjør, for

eksempel ved å iverksette tiltak eller gi råd (Røkenes og Hanssen, 2006).

Relasjonskompetanse er ikke noe man akutt kan lese seg til, men må utvikles over tid.

Relasjonskompetanse innebærer også bevissthet om verdier og holdninger og bevissthet om hvilken betydning personlig væremåte og egne erfaringer har for måten du går inn i en yrkesrolle på. Veien til god relasjonskompetanse er i stor grad en oppdagelsesreise der du utforsker hva som er verdifullt for å gjøre en god jobb, først og fremst gjennom å lære om deg selv (Røkenes og Hanssen, 2006).

## **Tillit**

Ordet tillit har i seg stavelsen «til» og «lit». «Lite stammer fra norrønt «hlíta» med betydninger som «å støtte, lene seg til», «stole på», «tro fult og fast», «ha tiltro til» og «trøste seg til» (Bokmålsordboka og Nynorskordboka 2001, gjengitt i Førland 2013 s.102). «Til» er en preposisjon som har en faktor av rom og bevegelse i seg. Det er et ord som hentyder til utstrekning, relasjon og bevegelse mot noe eller noen. Tillit er altså en «liting» mot eller til noe. Ordet hentyder altså til at noen stoler på, støtter, lener, og hviler (liter) seg til noe eller noen, og at det i dette skapes en bevegelse i retning til og mellom dem.

Når vi er født er vi full av ren og kompromissløs tillit. En uuttalt tillit til at noen vil ta vare på oss uansett. Denne tillitene er ikke lært, den er ingen konvensjon, den bygger ikke på en sosial norm, og er heller ikke et resultat av bevisste vurderinger eller beslutninger. Det er først når vi vi erfarer det motsatte, opplever farer som setter tilliten på spill, at mistenksomhet og mistillit brer seg (Førland, 2013). I alle relasjoner er vi utlevert på godt og vondt, i sårbare avhengighetsforhold. Selv om vi håper vår tiltale i tillit blir gjengitt positivt, innebærer enhver henvendelse en risiko for å bli avvist. Jo mer vi stoler på andre, og jo viktigere relasjonen og innholdet i relasjonen er for oss, desto mer sårbare blir vi.

I et pasient-helsepersonell eksempel er begge parter avhengig av pasientens tillit. Pasienten er på liv og helse avhengig av helsepersonellens kompetanse, deres gode hensikter og at utstyret de bruker virker, og er for sin egen del avhengig av tillit til dem. Helsepersonellet er avhengig av pasientens tillit for at han i det hele tatt skal oppsøke helsetjenesten og deretter underkaste seg den behandlingen de vil gi.

I en særdeles kompleks, uoversiktlig og flertydig verden vil tillit redusere opplevelsen av usikkerhet, risiko og kompleksitet. Den erstatter manglende informasjon med internt garantert sikkerhet. Den som viser tillit, tar framtiden på forskudd, ved å handle *som om* han var «sikker» på

framtiden (Førland, 2013, med referanser til Luhmann 1999, *Tillid – en mekanisme til reduksjon av sosial kompleksitet*).

Kognitive prosesser som motiver, forventinger, oppfatninger, vurderinger og beslutninger har også en betydning for tillitshandlinger. Man kan altså på et rasjonelt vis bedømme om man skal ha tillit til en person, og jo mer kunnskap tillitsgiveren har om mottakeren, desto mer rasjonell er tilliten. Gjennom situasjonsdefinisjoner, interesse og beslutninger der tillitsgiverens kunnskap er det vesentlige, bygges tillit, eventuelt mistillit. (Førland, 2013)

Men dette forklarer ikke tillitshandlinger av mer spontan, umiddelbar og vanehandlende karakter, eller tillit til ukjente, som medtrafikanter eller institusjoner som bankvesenet for eksempel. Da snakker vi om en mer generalisert type tillit. *Generalisert* tillit er tillit til personer man møter for første gang, og er motstykket til *partikulær* tillit som er tillit til mennesker man kjenner personlig (Wollebæk og Seggaard, 2011). Partikulær tillit kan styrke og vedlikeholde eksisterende sosiale relasjoner, det styrker forutsetningene for samarbeid mellom kjente, men det bidrar ikke til å starte nye relasjoner. Her kan vi se en sammenheng med Førlands kognitive tillitsbeskrivelser.

Den generaliserte tilliten bidrar derimot til å initiere sosiale relasjoner og til å inngå i samarbeidsrelasjoner med fremmede. Wollebæk og Seggaard (2011), drar også inn to andre begreper om tillit, nemlig *sammenbindene* og *overskridende* tillit.

Sammenbindende tillit er tillit mellom mennesker som har sammenfallende kjennetegn som en selv. For eksempel etnisitet, språk, religion og ideologisk tilhørighet. Overskridende tillit er tillit mellom mennesker med ulike kjennetegn.

Både sammenbindende og overskridende tillit kan være både partikulær og generalisert. Partikulær sammenbindende tillit styrker forutsetningene for å få en familie, en motorsykkelgjeng, eller en liten menighet til å fungere. Generalisert sammenbindende tillit kan gjøre at en muslim for eksempel stoler mer på andre muslimer enn folk fra andre religioner. Partikulær overskridende tillit kan gjøre at den samme muslimen også stoler på sin hedenske nabo fordi han kjenner ha godt.

Generalisert overskridende tillit gjør at man stoler på stoler på mennesker i sin alminnelighet, som for eksempel medtrafikanter.

## **Kort om miljøarbeid.**

Det er ulike roller i et ungdomsteam, men det er ofte en overvekt av personer som jobber direkte mot ungdom. Det er også ulikt hvordan disse definerer sitt arbeid og sin tittel. Det kan være miljøarbeider, ungdomsarbeider, miljøterapeut mm. Definisjonen kan også ha sammenheng med profesjonsbakgrunn. I dette avsnittet velger jeg å samle denne type jobbing under en felles



betegnelsen miljøarbeid. Miljøarbeid som sådan kan spenne vidt, alt fra arbeid på institusjoner og til arbeid på skoler og fritidsklubb. Miljøarbeid som beskrevet faguttrykk slår inn i det man jobber bevisst med og i enkeltindividers miljø for å hjelpe denne til en positiv utvikling. «Man utøver miljøarbeid når man griper inn i klientens sosiale miljøer.» (Mørch, 2006 s. 51). Klienten i dette tilfellet vil være ungdom som trenger hjelp og tilrettelegging. Miljøarbeiderens evne til å yte omsorg og bygge en god relasjon, vil ha stor innvirkning på i hvor stor grad man vil lykkes med å nå inn til en ungdom og oppnå en endring. «I denne sammenheng betyr omsorg at miljøarbeideren er tilgjengelig, viser genuin interesse og forståelse for klienten og de pårørendes situasjon, er ivarettakende og empatisk, utøver sin virksomhet med etisk refleksjon og er på tilbudssiden overfor klient og familie.» (Mørch, 2006 s.51).

Miljøarbeidere arbeider ofte med personer med unormale forutsetninger for normale samspill, og bør derfor ha en tilleggsdimensjon til det tradisjonelle omsorgsbegrepet. Omsorgsperspektivet i miljøarbeiderrollen bygger på kunnskap om sammenhengen mellom individuell trivsel, mestring og mulighet til utvikling, og miljøarbeideren må ha kunnskap om utviklingspsykologi, mekanismer for påvirkning av atferd og forståelse av avvikende atferds etiologi (læren om årsaker). Miljøarbeideren vil utøve sin virksomhet i et spenningsfelt mellom tradisjonell ivarettakelse og den metodiske (miljø)terapi (Mørch, 2006).

## Metode

I denne oppgaven har jeg valgt et intensivt forskningsdesign. Det er fordi jeg ønsker å gå i dybden og få fram mange nyanser og detaljer rundt det å jobbe med ungdom, forebygging og tiltaksretting, i et samarbeid. Jeg ønsker å få fram ei mest mulig helhetlig beskrivelse av dette arbeidet, og hvilke faktorer som påvirker at man lykkes best mulig.

I den forstand at jeg har valgt å se på to ulike ungdomsteam-løsninger, eller to ulike kommuners løsning på ungdomsteam-arbeid, kunne man definere dette som to case-studier, der hver ungdomsteam-løsning er en egen case. Fenomenet jeg ønsker å studere er i og for seg ungdomsteam, vellykkede ungdomsteam, men siden målet heller er å intervju *representanter* fra slike team, enn å studere *teamene* i seg selv som caser, vil jeg heller kalle det en «små-N-studie».

Metoden jeg har valgt er kvalitativ. Kvalitative data er empiri i form av ord (setninger, tekster, o.l.) som formidler mening (Jacobsen, 2005). Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning

(hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Metodene omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig tekst. Målet er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, slik det oppleves for de involverte selv. (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2013)

Fordelene med en slik metode er blant annet at man legger få begrensninger på de svar en respondent kan gi. Dette fører til rik og bred informasjon. Videre vil en slik tilnærming ofte ha høy begrepsgyldighet. De får fram en «riktig» forståelse av et fenomen eller en situasjon. Kvalitative tilnærminger er også fleksible. Man har mulighet til å endre både problemstilling, tema og datainnsamlingsmetode etter hvert som man får vite mer. Forskningsprosessen er ikke låst.

Når det gjelder ulemper, er kvalitativ metode ressurskrevende. Den rike informasjonen og de mange variablene, gjør at man ikke kan ha så mange respondenter. Få respondenter igjen fører til at man ikke kan generalisere noe særlig. Eller som Jacobsen (2005 s.130) sier det: «Kvalitative tilnærminger vil som regel ha problemer med den eksterne gyldigheten». Store komplekse, ustrukturert datamengder vil også være utfordrende å analysere og tolke. Nærhet til kilden kan også være med å påvirke resultatet. «Innsamling av kvalitative data er (...) svært avhengig av den personen som utfører innsamlingen. Det største problemet er at denne personens egenskaper og sosiokulturelle bakgrunn kan innvirke på det datamateriale som samles inn». (Grønmo, 1996 s. 91).

Hva den som undersøker tror han finner, eller ønsker å finne, kan også påvirke resultatet.

Grunnen til at jeg valgte denne metoden, er at jeg gjennom færre, dypere intervju heller ønsker å finne fram til en detaljrik og nyansert beskrivelse av mitt tema, enn å bekrefte/avkrefte mine allerede definerte antagelser gjennom konkrete spørsmål på et spørre-skjema. Jeg har valgt å gjennomføre åpne individuelle intervjuer, for å få tak i hva det enkelte individ sier og mener.

Intervjuene er gjennomført ansikt til ansikt, og med lyd-opptak. Intervjuene var prestrukturerte i den forstand at jeg hadde en intervjuguide for å sikre at vi kom igjennom de tema jeg ville få belyst.

Intervjuguiden er utført med ferdig formulerte spørsmål, i det som Jacobsen ville ha kalt for sterk strukturingsgrad. I praksis tilsvarte intervjuene middels strukturingsgrad da samtalen foregikk mest mulig åpent, med fokus på å følge de vendinger som var naturlig for samtalen.

Intervjuguiden ligger vedlagt.

De personen jeg har valgt å intervjuer er valgt ut i samråd med sentrale personer i ungdomsteamene, der bestillingene var å få et bredt representativt utvalg med tanke på ansvarsområder, men også personer med god historisk oversikt. Det har tilsammen vært 7 personer, hvorav 4 på Verdal og 3 på Grong. Ungdomsteamene på Verdal og Grong er valgt ut med bakgrunn i at de er omtalt som vellykkede ungdomsteam med gode resultater.

Personvern og anonymitet er ivaretatt gjennom prosedyrene til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste, og studien er i tråd med det meldt inn og godkjent av Personvernombudet for forskning. I forhold til denne studien innebærer det at de intervjuede har lest igjennom og underskrevet et informasjons og samtykkeskjema der de samtykker til deltakelse i prosjektet under de forutsetninger om at anonymitet tilstrebes, men at de små forhold kan føre til at personer nært teamene kan identifisere deltakerne ut fra uttalelser med mer. Studien omhandler forøvrig ingen sensitive data.

## **Analyse av data og diskusjon**

De temaene som går igjen i mine intervju, henger forholdsvis godt sammen med temaene i intervjuguiden som jeg ønsket å få svar på, men der jeg før intervjurunden hadde hovedfokus på de strukturelle og samarbeidsmessige potensielle suksessfaktorer, ble samtalen og tema dreid mer over på det kvalitative ungdomsarbeidet. Altså det som går på det faktiske arbeidet opp mot ungdommene, og bakgrunn og tanker rundt det. Jeg valgte å følge denne dreiningen, da jeg rakst innså at en stor del av nøkkelen til suksess i et ungdomsteam, ligge der.

Først kommer en kort presentasjon av form og bakgrunn for opprettelse av Ungdoms-teamene i Verdal og Grong, og deretter går jeg igjennom funn og beskrivelser kategorisert etter tema, fra begge kommunene samlet.

### **Ungdomsteam Verdal – form og bakgrunn**

Verdal kommune har ca 14.000 innbyggere og karakteriseres av mange industriarbeidsplasser i forbindelse med hjørnestensbedriften Aker-kverner. Det er et rikt kulturliv, spesielt i forhold til teater, og er godt kjent for slaget på Stiklestad i 1030 og sin oppsetning av Spelet om Heilage Olav. Verdal har to store ungdomsskoler, og en Videregående skole.

Varianten som Verdal har på sitt samarbeid omkring ungdom, kalles i dag for Verdal ungdomsforum. Grunnstammen består av 13 personer/stillinger som jobber på forskjellige arenaer for ungdom.

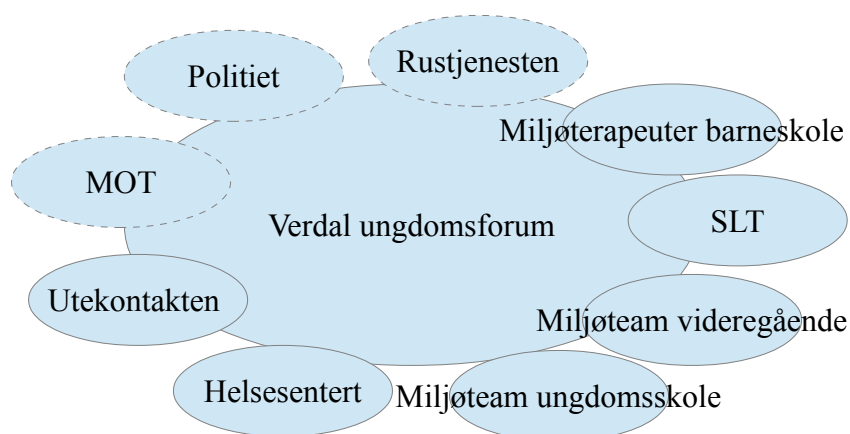
Disse er bortsett fra SLT-koordinatoren (SLT=samordning av lokale kriminalforebyggende tiltak), utelukkende miljøterapeuter og miljøarbeidere. Arenaene de her er tilknyttet er miljøteam Verdal

videregående skole, miljøteam ungdomsskole, Vuku ungdomsskole, Verdalsøra ungdomsskole, Vinne barneskole, Ørmelen barneskole, utekontakten og fritidstilbudet Kinokjelleren. Disse jobber i hovedsak direkte opp mot ungdommene. I tillegg til denne «grunnstammen» er det i praksis flere som deltar inn i forumet og samarbeider jevnlig. Det er rus-tjenesten ved behov, politiet ved anledning og behov, MOT-koordinator ved behov og representanter fra Helsesenteret.

Hver forumets deltakere gjør hver sin jobb på hver sin kant, og er ofte tilknyttet egne team rundt sin virksomhet. Det kan være at det i for eksempel miljøteamene på skolene også deltar sosiallærer, helsesøster, sos.ped-rådgiver o.l. Utekontakten igjen er lokalisert på Helsesenteret og har sitt samarbeid der.

I tillegg samarbeides det også mye med barnevern, pp-tjeneste og eksterne tjenester som BUP (barne og ungdomspsykiatrisk poliklinikk). Jeg kommer mer inn på detaljer rundt måten de jobber på og samarbeid de har senere.

Strukturen for Verdal ungdomsforum kan illustreres slik:



Ungdomsforumet møtes fast en gang i måneden, og det ruller på hvor det skal være, og hvem som har ansvaret for innkalling, ledelse og referat-skriving.

Målet med forumet er å samordne tjenestene som jobber for ungdom i kommunen, og koordinere arbeidet og drøfte konkrete utfordringer.

### **Bakgrunnen for satsning og opprettelse.**

Hele arbeidet med opptrapping og satsning på ungdom i Verdal, ble utløst av at det på slutten av 90-tallet var store utfordringer i ungdomsmiljøet. Utfordringer som var beryktet langt utenfor

kommunens grenser. Eller som en av deltakerne i forumet beskriver det:

«Verdal var jo stemplet. Altså 90-tallet her det var jo Texas, sant, det ble kastet kumlokk på politibilene, og «Gate-opptøyer i Verdal nok en gang», stod det i Trønder-Avisa hver mandag, sant»  
Det beskrives også at:

«...det var et heftig ungdomsmiljø. Det var en del saker i media i forhold til vold, trusler, og det i forhold til narkotikaproblem, det var generelt... fattigdom. Altså mange av de her faktorene som fører til bekymring, gjorde jo at politikerne kom til et punkt der man måtte ta tak.» Flere og flere så seg lei av situasjonen og ville gjøre noe med det. «det etableres ei forståelse av at ting er på tryne, ikke sant?», beskriver en annen.

Og i arbeidet med å finne en løsning på dette, innser politisk og administrativ ledelse at man måtte satse forebyggende. Dette var i starten av 2000-tallet, og det begynner å skje ting på flere fronter. Et par barnehagebestyrere begynner å sette fokus på gråsome-barna, de som ikke har noen diagnoser, de som det ikke er noe system i forhold til, men som de hadde ei bekymring rundt. Det var starten på at det ble utarbeidet en oppvekstplan for aldersgruppa 0-6 år. I kjølvannet av det ble det også utarbeidet oppvekstplaner for både aldersgruppen 6-16 år og 16-23 år. Disse beskrev en ønsket satsning og utløste en del resurser, og la grunnlag for ungdomsteam ungdomsskole og utekontaktene. Oppvekstplanarbeidet var i gang rundt midten av 2000-tallet.

Rundt samme tid ble det i forbindelse med videregående skolen innvilget midler til prosjektet «Flere igjennom». Dette igjen var starten på miljøteamet der.

Mange bra prosjekter startet rundt omkring, med hver sine utfordringer i utforming og tilpassing, for dette var stort sett nybrottsarbeid. Men etter en tid begynte det å melde seg et behov for mer samarbeid.

«Vi så at vi satt på hver vår tue og jobbet mye med det samme. I begynnelsen var det ikke så mange som jobbet slik som oss, men så ble det opprettet etter hvert da, egentlig ganske mye på samme tid. Ungdomskontakten begynte å fungere litt, miljøteamene på skolen dukket opp (.....) Vi ble mange rundt omkring på skolene, Miljøteamet på videregående startet opp noe samme tiden, så det var jo fordi at vi så vi hadde behov for å snakke i lag for at vi jobbet med de samme ungdommene. De som de på skolene jobbet med på dagtid, traff vi på kveldstid ut på gata. Og likedan så viste vi veldig mye om dem når de kom på videregående. Av veldig verdifull informasjon for dem da. Men og fordi at vi så at vi kunne belyse samfunnsutfordringer på Verdal. Litt sånn i lag og, at sammen er vi sterkere i forhold til en del ting da. Bl.a. i forhold til holdninger og endringer i forhold til rus da blant ungdom»  
(Miljøterapeut, Verdal)

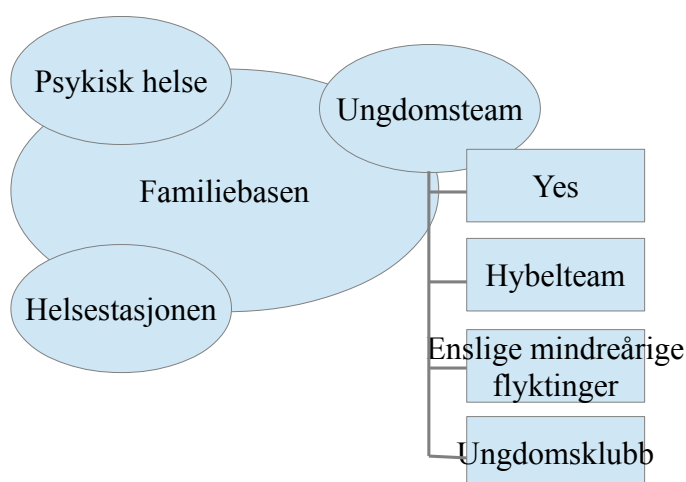
SLT-arbeidet ble også etablert et initiativ ble tatt for et samarbeidsfora som etter hvert har vokst seg fram til det Verdal Ungdomsforum vi ser i dag. Teamet var vel etablert og fungerte godt i forholdt til SLT-modellen fra år 2010 ca.

## Ungdomsteam Grong – form og bakgrunn

Grong kommune er en kommune nord i Nord-Trøndelag med omlag 2500 innbyggere. Kommunen grenser til Snåsa, Lierne, Namsskogan, Høylandet, Overhalla og så vidt til Røyrvik, og er på en måte et regionsenter, mye på grunn av at den eneste videregående skolen i Indre Namdal ligger der. Dette fører også til at kommunen har relativt høy andel av ungdommer boende. Det er store avstander i regionen og mange av eleven ved den videregående skolen flytter til Grong på hybel, også fra 16-års-alderen. I tillegg er kommunen mottakskommune for flyktninger, og tar også i mot en del enslige mindreårige flyktninger.

På Grong er hele ungdomsteamet organisert under samme tak. Det de kaller for ungdomsteam der, består av Hjelpetjenesten Yes, hybelteam, tjeneste for enslige mindreårige flyktninger, og ungdomsklubben. Ungdomsteamet igjen er en del av Familiebasen, hvor også helsestasjonen og tjeneste for psykisk helse ligger. Familiebasen er også fysisk lokalisert under ett og samme tak. Organisatorisk ligger de under etaten for helse i kommunen.

Strukturen til familiebasen og ungdomsteamet kan illustreres slik:



Ungdomsteamet, og da spesielt hjelpetjenesten Yes, samarbeider ofte med instanser utenfor familiebasen. De har bl.a. månedlig møter med oppfølgingstjenesten på videregående skole og

NAV, og deltar hver 14. dag på møte med videregående skole og BUP som en del av skolehelsetemaet på skolen.

### **Bakgrunnen for satsning og opprettelse.**

Bakgrunnen for den store opptrapping på ungdomssatsningen på Grong er noe lik den for Verdal. Det var uheldige utviklingstrekk i ungdomsmiljøet. Hærverk og småkriminalitet, rus, fyll, tung festing blant hybelboerne midt i uka og en del mobbing, også av innvandrere som det var relativt mange av, da Grong var mottaks-kommune. Dette førte til flere negative oppslag i lokalpressen i årene rundt 2004. «og det setter Grong i et veldig dårlig lys, og da reagerer politikere og kommuneledelse og sånt, Slik kan vi ikke ha det. Vi må gjøre noe.». Det ble da bestemt fra politisk og administrativt hold at det skulle settes ned en gruppe mennesker som skulle se på hva som kunne gjøres for å forbedre situasjonen. Den besto av lege, representanter fra den daværende sosialtjenesten, næringssjef, to kommunalsjefer, ungdomsarbeider, psykisk helseteam, rektor.. Gruppen hadde et helt åpent mandat og hadde ingen føringer på hvor de skulle ende opp. «Den gruppa jobba jo et års tid, og kom fram til en sånn utekontaktlignende organisasjon, institusjon, team, med litt myndighet til å kunne gå inn i saker, bringe dem videre, og få kontakt med ungdommene, og det ble da, polert sett, Yes.»

Teamet besto i utgangspunktet av tre personer. En psykiatrisk sykepleier, en barnevernspedagog og en ungdomsarbeider.

Det ble i første omgang realisert gjennom forprosjekt og prosjekt, bl.a. støttet med prosjektmidler fra fylkeskommunen (2007 – 2008), og ble etter hvert fasert over til fast finansiering over driftsbudsjettet (2010).

### **Felles beskrivelser**

I den videre presentasjonen av funn og drøftinger vil jeg beskrive svar fra begge kommuners ungdomsteam om hverandre. Dette fordi jeg ønsker å presentere etter tema heller enn etter hvems team som svarer.

### **Strukturen**

Med struktur mener jeg både den organisatoriske strukturen, men også fysisk beliggenhet og samlokalisering. Strukturen kan også innbefatte hvor fastsatt et samarbeid er mellom fler parter , også i tid. For eksempel hyppigheten av møter i et fora.

Det er mange likhetstrekk når det gjelder arbeidsmetoden på Grong og Verdal, men en av de store forskjellen ligger i strukturen, og hvordan de er organisert. En del av årsaken er selvfølgelig forskjellen i antall innbyggere, men ideer og behov under opprettelsen, var sannsynlig også en faktor.

På Verdal er det flere selvstendige ungdomsteam som jobber rundt omkring, på ungdomskolene, videregående skole og Ungdomskontakten, og som treffes på en felles arena for å drøfte felles utfordringer og planlegge felles arrangement og tiltak. På Grong er det mer ett team som er lokalisert på en fysisk plass, men som er ute og jobber oppsøkende og oppfølgende på de forskjellige arenaene (videregående skole, ungdomsklubb). I så måte kan Yes-teamet på Grong minne noe om Ungdomskontakt-ordningen de har på Verdal, bare at Yes også deltar på noe av oppfølging og tilrettelegging for enkelte ungdommer på Grong videregående, litt av den samme oppgaven som miljø-teamet på Verdal videregående gjør på videregående på Verdal.

### **Den organisasjons-strukturelle plasseringen**

Den organisasjons-strukturelle plasseringen i sine respektive enheter og organisasjoner, kan også ha innvirkning på hvordan man best får utført sitt arbeid.

«Da jeg var vanlig ungdomsarbeider var jeg (...) tilknyttet kultursiden. Det var en begrensende faktor i forhold til det å komme i.. få til samarbeid med helseside, skole og sånt, det var det altså.» (Yes-arbeider, Grong)

«Så lokalisering på helse er riktig for oss, tenker jeg. Vi hørte til oppvekst før, og det stemte dårligere. Det at vi er en del av helsetjenesten i kommunen kjennes veldig riktig ut. Vi driver med psykososialt arbeid. Det er helse er det ikke det da?» (Yes-arbeider, Grong)

Det virker som de er godt fornøyde med å være organisert i lag med helseaktører på noe vis, og referer til at tidligere organiseringer med noe annet, har fungert dårligere. På Verdal brukte de Ungdomsforumet, for å kjøre sak på å flytte ungdomshuset organisatorisk under en annen enhet, fra skole virksomhetsområde til ressurscenter oppvekst.

Unntaket er i forhold til teamene på skolene som ser det som vesentlig å være en del av skolen, og under skolens ledelse. Både i forhold til status, samarbeid, kommunikasjon og taushetsplikt. Dette



handler om adekvat samordning, roller og relasjoner som Bolman og Deal (2009) påpeker er viktig for en organisasjon. I dette tilfellet blir ungdomsteamet på skolen en del av en større organisasjon, skolen, og også en del av strukturen der.

### **Fysisk lokalisering.**

Flere av disse tilbakemeldingene går også over i den fysiske strukturelle plasseringen, og dens betydning for å letter gjøre et bra arbeid. Det som er av samlokalisering utenom skoleteamene som er på skolene, er Ungdomskontakten på Verdal, og Yes og ungdomsteamet på Grong.

Tilbakemeldingene derfra er veldige positive i forhold til å være lokalisert nært andre tjenester det kan være nyttig å bruke. Det kan være av praktiske årsaker, men det å være lokalisert med andre høyt ansette helse-tjenestetilbud, er også med på å løfte statusen og tyngden til ungdomsteamet. Dette nevnes spesielt på Grong. Det forenkler kommunikasjonen og samarbeidet mellom instansene betraktelig å kunne ha kaffestund og lunch i lag. I tillegg ufarliggjør det de andre tjenestene mye når de har samme inngangsdør, og det blir kort vei, både fysisk, symbolsk og tidsmessig. Komme det ei jente som er bekymret for graviditet, kan man bare banke på døra til helsesøster og høre om det er mulig å få gjennomført en test.

Tilbakemeldingene fra begge kommuner er med på å bekrefte Bolman og Deal's (2009 s.72) påstand om at «...roller og relasjoner, samt adekvat samordning er avgjørende for hvor prestasjonssterk en organisasjon blir».

### **Møte-struktur mm**

Det siste strukturelle temaet jeg skal innom, er det i forhold til strukturen rundt fora, møtepunkt, og samarbeid. Stort sett var det enighet om at det var hensiktsmessig å ha en god struktur, spesielt i forholdt til møter med parter det var naturlig å ha et jevnt samarbeid med. Det kunne være BUP, NAV, oppfølgingstjenesten på videregående. Og ikke minst i selve samarbeidsforumet på Verdal, Verdal ungdomsforum. Fastsatte tidspunkt var viktig for forutsigbarheten. Det å ha struktur på innhold (sakliste, referat) og ansvar, også var et pluss. Dette for å sikre kontinuitet, effektivitet og en jevn framdrift.

### **Mål**

Alle virker de å ha sterkt forankret hvordan de må jobbe og at målet på en måte er å finne best

mulig løsning for flest av de her ungdommene. Men når det kommer til definerte, tydelige, overordnede mål og målsetninger er svarene noe mer varierende. Og de som vet at det finnes slike mål, minnes ikke helt innhold og formuleringer.

«Det er jo ikke vanskelig å ville ungdom sitt beste, ikke sant? (...) De her 16-åringene har en fullstendig rett til et meningsfullt liv. Og det å se at fillesaker er med å forkludrer det, det gir jo oss... Det er enkelt å finne ei felles forståelse da, ikke sant? For at de skal få sin maksimale deltakelse i et samfunn. Og det er jo drivkraften, og strengt tatt ideen bak alle her da. Delene av det her Verdal ungdomsforum.

I (intervjuer): Det er liksom det overordnede målet det da på en måte å gi ungdommene den maksimale.....

R (respondent): Ja, at de skal få brukt de her egenskapene sine på en fornuftig og sosial måte da. Det er jo greia.» (Miljøterapeut, Verdal)

Av en som jobber mot ungdommer på videregående skole beskrives målet om å berge 5-7 ungdommer fra å slutte i løpet av et år. En av Yes-arbeiderne på Grong beskriver på spørsmål om mål, at det er et mål å bli overflødig. De oppgavene de gjør i samfunnet er det egentlig noen andre som skulle ha gjort. Foreldre, skole, helsesøster, NAV, barnevern, alle som har som ansvar at barn og unge har ei utvikling og har det bra. Det ble betraktet som et urealistisk mål.

«Det er å komme inn tidlig og at ungdommene skal oppleve mestring, at de skal oppleve at de får hjelp, at de kommer seg et skritt videre, det er de tre grunnpilarene tenker jeg da. Men vi har nok forskjellig oppfattelse av hva som er hovedmålet vårt.» (Yes-arbeider, Grong)

Vi ser her at det er etablert en forståelse av at det er sprikende oppfatninger om hvilke mål som gjelder. Om hva som faktisk er hovedmålet også. Det kan hende det rett og slett mangler en *kultur* for å ha fokus på mål i dette teamet.

«Vi har noen mål, altså hele familiebasen som vi jobber sammen med da, psykisk team, helseteam og ungdomsteam, har jo noe slags overordnet mål, men nå husker jeg ikke hvordan de er formulert, men vi skal jobbe med fokus på robusthet, (...) Og så er det et overordnet mål at vi skal ha relasjon til så mange ungdommer som mulig i bygda, (...) Ellers

så er det overordnet ideologi i ungdomsteamet vårt og på familiebasen å ha positivt menneskesyn, og ha troen på at de ungdommene vi jobber med kan lykkes, i tillegg til at vi er nødt til å like hver enkelt ungdom. (...) Være tilgjengelig, står i målene våre, vi skal rykke ut, kveldstid og nattes tid, være tilstede hvis vi blir krevd og etterstyrt.» (Yes-arbeider, Grong)

Vi ser av sitatet over og under at de husker at de har noen formulerte mål, og referere trolig innholdet i mange av dem også, men de blir vanskelig å huske på stående fot.

«I: Har dere noe overordnet mål som dere jobber etter.

R: Ja det tror jeg vi har. Jeg har det skriftlig. Nedskrevet, jeg husker det ikke i hodet nå. Det er noen fine ord på fem setninger eller noe sånn. Vi skal jobbe forebyggende og strukturert og avdekke både på systemnivå og individnivå, og gruppenivå da.» (Miljøterapeut, Verdal)

På dette punktet avviker tilbakemeldingen fra respondentene noe i forhold til Bolman og Deal's (2009) påstand om at klare, godt forståtte mål også er avgjørende for prestasjonsstyrken til en organisasjon. Det kan være at det grunnleggende målet i å finne en best mulig løsning og hjelpe flest av disse ungdommen er så godt forankret og innlysende at det på direkte spørsmål om mål blir lette å overse, og at det overordnede formelt formulerte organisatoriske målene som man ikke gjentar så mye av i det daglige, blir vanskeligere å minnes på akutt oppfordring. Men som sagt så er opplevelsen min at de har en klar oppfatning av hvorfor de gjør dette arbeidet og også hvordan det må gjøres.

## **Måling og måloppnåelse**

Fra begge plassene er de inne på at mye av dette arbeidet er vanskelig å måle i harde tall. Suksessen i arbeidet kan slå ut begge veiene i statistikken. Lykkes man godt med å fange opp mange, kan det føre til stort antall barnevernsaker for eksempel. Det man kan se på som gode indikatorer for de som jobber på/opp mot videregående, er frafalls-antall/gjennomføringsprosent.

«I: (...) er det frafallet som på en måte er det mest konkrete å se.

R: Det jo det som er det enkleste å se da. Er det jo. Og så kan man si at det er ikke nok at de

ikke slutter, men vi avdekker jo selvfølgelig de bakenforliggende årsakene, ikke sant, underveis i den her kontakten, og oppfølgingen av dem mens de er inne i andre systemer, enten i barnevern eller barne og ungdomspsykiatrien er jo etter vært en ganske v... for å holde dem her ikke sant, har blitt en ganske viktig del da av jobben» (Miljøterapeut, Verdal)

I Grong har også ungdomsteamet ansvaret for enslige mindreårige flyktninger. De skal gjennom et 5-årig integreringsopplegg, og frafalls-antallet der også blir en indikasjon på hvor godt de lykkes i arbeidet.

Det som gir de hardeste tallene, er likevel Ungdata-undersøkelsen, som begge kommunen er en del av. Den er forholdsvis ny, så trendene er vanskelig å lese av den, men man har muligheten til å sammenligne med andre kommuner. Den omhandler tema som fysisk og psykisk helse, sosiale forhold og rus.

I tillegg har Verdal utført sin egen rus-undersøkelse de siste 12-13 årene, der de kan se trendene i egen kommune. Verdal referere også til kriminalstatistikken hos politiet.

Men det de selv oftest nevner som beste indikasjon på god måloppnåelse, er alle de ungdommen som de har kontakt med, og som de finner god og bærekraftige løsninger for.

Det vises også til tilbakemeldingene om hvordan ting oppfattes å fungere.

«Og nå så er vi jo der at det prates jo på begge skolene om at det er jo før og etter miljøteam.

I forhold til det at de opplever å ha en ressurs på eget hus.» (Miljøterapeut, Verdal)

## **Framtidige mål.**

Det er et fellestrekk at de stadig ser etter måter å forbedre seg på, og nye og utvidete tiltak som kan favne flere og favne bedre.

«Det er klart at vi er ikke å mål ennå i hjelptjenesten YES, vi vil ennå lenger, og det handler jo om å få lov til å tenke litt type Produksjonsskole, det å finne alternative kvalifiseringsløp.»

I tillegg til å finne bedre kvalifiseringsløp for de som faller utenfor skole-ramma til videregående, jobber de på Grong også med å få midler til en LOS-ordning der ideen er å følger tettere opp enkeltelever og lage mer stabile rammer i tilværelsen utenfor skoletiden, slik at disse faktorene ikke skal påvirke selve skoledagen i negativ retning.

På Verdal jobber de for å opprette et Ungdommens hus, som skal romme gunstigere lokaler for fritidsklubben, samt flere av helse og oppfølgingstjenestene rundt ungdom.

En av miljøterapeutene framhever viktigheten av å hele tiden være på hugget å se etter bedre løsninger, selv om ting flyter bra.

## **Ressurser og forankring.**

Fellestrekkene hva ressurser angår er at de fra begge hold er i utgangspunktet fornøyde med situasjon. De er tydelige på at det er heldige som har en politisk og administrativ ledelse som mener at å drive forebyggingsarbeid på denne måten er viktig og må satses på. De er ydmyke, og mener det er unikt at kommunene er såpass dristige til å satse såpass mye penger på noe som først gir resultater etter lang tid, og også kan være vanskelig å måle tydelig.

Men de er også bevisste på viktigheten av å ha dette godt forankret i kommunens ledelse, og stadig minne dem på hvor viktig denne forebyggingen er, og vise til hvilke positive resultater det har ført til. Og viktigheten av å ha det forankret i vedtatte planverk. Forankret i hele kommunen som sådan:

«Kommunen skal eie det, og det er.. suksessfaktor nummer en, det tenker jeg er implementering på tvers av og i hele kommunen. Det er Verdal kommune sine innbyggerer vi jobber med, og da er det Verdal kommune som må eie denne tanken, det må være implementert fra ordfører-rådmann og til nederste, i organisasjonsstrukturen da, men og i forhold til innbyggerne.» (Miljøterapeut, Verdal)

Når vi snakker om forankring kan det være interessant å dra inn teoriene om organisasjonskultur. Det optimale forankringen ville være å få dette satsingsbehovet til å bli en *grunnleggende antagelse*, altså en oppfatning eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i en gruppe nedfeller seg som sannhet, som ikke er diskutabel, og som derfor er vanskelig å utfordre og endre. (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Om forankringen det her er snakk om ikke kan defineres direkte som en grunnleggende antagelse, så vil man etter langvarig framsnakking og påpeking av viktigheten, og vise til resultater, få etablert en viss sannhet om at dette er riktig måte å jobbe på og er verdt ressursene.

«Ei ikke-lovpålagt tjeneste har ikke sjans til å levere gode resultater hvis rådmannen og ordfører ikke har både eierskap og vilje til å legge inn litt drivkraft for at vi skal bli ennå bedre.» (Yes-arbeider Grong)

I tillegg er de også bevisste på å faktisk skryte av politikerne. Både til dem, og ut til andre folk. De drar gjerne rundt og forteller om sine suksesser. Og alt dette er med på å holde trykket oppe, så det skal bli vanskeligst mulig å skjære ned på det gode tilbudet de har klart å bygge opp.

For det har tatt lang tid, og er bygd opp på begge hold, brikke for brikke, med prosjekter og prosjektmidler som etterhvert har blitt faset over til fast post over driftsbudsjett.

Det nevnes flere ganger at det er viktig at ledelsen har hatt is i magen og har hatt tålmodighet i denne prosessen. «For at tre år i forhold til det forebyggende perspektivet, så er det ingenting, da har man såvidt begynt ikke sant.» (Miljøterapeut, Verdal)

«Her har de faktisk ro til å få ting forankret. Og det er jo noen som sier det at et nytt tiltak trenger syv år før en kan se konturene av hvordan det fungerer og ikke fungerer. Og vi har kommet til 5. Og nå begynner vi å se det at veldig mye av det som ikke fungerte de første årene ikke er et problem i dag. Men hadde vi evaluert etter to år og sagt det at nei vi sliter litt med å finne plassen vår og vet ikke helt hva vi skal gjøre, og alt det her, og de hadde sagt: Nei da bruker vi ikke penger på det her. Da har vi heller ikke sittet her i dag.»  
(Miljøterapeut, Verdal)

En av hovedgrunnene for at denne brede forankringen i utgangspunktet var mulig, var helt klart krisene og avisoppslagene om de dårlige tilstandene. «det etableres ei forståelse av at ting er på tryne, ikke sant?» (miljøterapeut Verdal). Ei etablert felles forståelse av at man hadde ei utfordring og et felles ønske om å forandre. Dette bemerkes begge plasser. Da kan vi igjen trekke inn Bolman og Deal (2009) og viktigheten av godt forståtte mål. Det var et bredt og godt forankret ønske og mål om forandring til noe bedre.

Forankringen oppover i systemet er også viktig i forhold til at ledelsen i kommunen er en veldig viktig del av *omgivelsene* til ungdomsteamene. Det er de som er oppdragsgivere, og som sørger for at de økonomiske ressursene er på plass.

## **Team, samarbeid og nettverk**

Det oppsøkende arbeidet og det å komme i relasjon med disse ungdommene har høy prioritet for å komme i posisjon til å kunne hjelpe dem. Men både dette arbeide og den videre oppfølgingen er avhenging av at man kan jobbe i lag og samarbeide, og at man har et godt nettverk å spille på. Forskjellige ungdomsledere/miljøterapeuter appellerer til forskjellige ungdommer, og

problemstillingens art kan også påvirke hvem som er best egnet til å følge opp. Man må være et team som utfyller hverandre:

«Ja, selv om vi tenker veldig mye likt så er vi veldig forskjellige personer. Og det er jo en suksessfaktor. Et ungdomsteam må ha både kvinner og menn. Ikke alle jenter som kommer inn og er usikker på sin egen kropp som er komfortabel med å snakke med en mann.(....) Det er mange som finner trygghet i alder, at vi er har noen som er litt eldre, mens det er mange som finner trygghet i noen som er yngre, som fortsatt har en slags nærhet til sjargongen som ungdommene har i dag. Og så er man jo forskjellige typer da. Man er akademikeren, man er praktikeren, og.. det er noen av oss som er flinkere til å prate lastebil med ungdommene enn de andre. Så forskjellige typer, men med litt samme ideologiske paraplyen for arbeidet vi driver med, er bra.» (Yes-arbeider, Grong)

Å være i et team og en del av et team har mange fordeler og kvaliteter:

«Først og fremst må det være et team. Ungdomsarbeideren må ikke stå alene. Hvis du er eneste ungdomsarbeideren, må du være tilknyttet, og ha samarbeidsforum der du møter de her naturlige samarbeidspartnerne dine som kan være din støtte og veileder og debriefere og samtalepartnere. Hvis ikke, kan du ikke nærme deg de her ungdommene som har det vanskelig. Du kan ikke vite alt de sliter med uten å ha noen kanaler å ta det opp i. Da sprekker jo ungdomsarbeideren til slutt hvis han sitter på all den kompetansen og den fortvilelsen og ikke har noen mulighet til å sluse dem videre på noe vis heller. Så teamet er nødvendig for din egen del som ungdomsarbeider, og hvis du skal gjøre en jobb.» (Yes-arbeider, Grong)

For å kunne sluse videre til beste alternativ, må man ha en oversikt over hvilke alternativ som finnes. Man må ha et fyldig nettverk og gode kontakter. Man må ha oversikt og kontakter innenfor de forskjellige offentlige hjelpeinstansene, men også de private tilbudene som finnes. I forbindelse med tilrettelegging for alternative opplæringsløp, spesielt da for videregående skole-elever, er man også avhengig av kontakter innenfor næringslivet.

«Men måten ungdomstjenesten samarbeider med alle etatene rundt oss på gjør at vi, mener jeg, er den enheten i kommunen som aller best kjenner til hvilke hjelpeapparat som til enhver tid kan settes inn til en ungdom som sliter. Det og er en suksessfaktor. Ha kjennskap

til og tillit i apparatene i rundt oss, slik at de kan settes inn ved behov. Det er alt fra helsetjenester til barnevernstjenester til NAV, og oppfølgingstjeneste og arbeidsgivere.»  
(Yes-arbeider, Grong)

I et organisasjons-perspektiv kan vi se på alle disse samarbeidspartnerne som viktige deler av ungdomsteamenes omgivelser. Da først og fremst på det Jacobsen og Thorsvik (2007) kaller for tekniske omgivelser. Samarbeidspartnerne kan i så måte sammenlignes med leverandører, og ungdommene med kunder/brukere.

Ordet tillit blir nevnt i sitatet over i forbindelse med å ha tillit i apparatene i rundt. Tilliten i denne forbindelse kan på den ene siden være av kognitiv-rasjonell (Førland, 2013) og partikulær (Wollebæk og Seggaard) art. Slik at de i hjelpeapparatene rundt, personlig kjenner personene i ungdomsteamet, og dermed på en rasjonell måte har bygd en tillit til dem. På den andre siden kan tilliten også være generalisert i den forstand at man har en generell oppfatning av at ungdomsteam er i en god posisjon og gjør en god jobb, slik at det er lurt å samarbeide med slike team. I praksis i disse tilfellene går tilbakemeldingene på at det førstnevnte er mest aktuelt. Ungdoms/miljøteam, ungdomsarbeider og miljøarbeidere har hatt noe uklare roller og til tider lav status i forhold til det fra før av etablerte hjelpeapparatet, og det er gjennom stadig dialog og oppnåelse av resultater at tilliten er bygd opp. Man har erfart at de gjør en viktig jobb og er en viktig samarbeidspartner, og derfor kan man ha tillit til at de også gjør og er det i framtiden.

«Ungene si løsning betyr da at det er nettverkene våre på dette kontoret, som vil gjøre den der jobben. Og det er graden av hvor godt vi treffer som bestemmer om dette er vellykket. Man kan og si da at kvaliteten på det vi klarer å prestere av nettverk ikke sant? Vi løser ikke noe mye her. Det er i samhandling med resten av verden vi får til løsninger.» (Miljøterapeut, Verdal)

Sitatet over viser helt klart at nettverkene er av betydning (i flere av sitatene ovenfor forøvrig). Jo flere man kjenner, jo større nettverk man har, jo bedre forutsetninger har man for å kunne finne best mulig løsning i samarbeid med disse ungdommene. Dette i tråd med både det John Field (2008) sier, men også i forhold til Granovetter (1973)/Greve (1998). Granovetters perspektiver blir mer gjeldende i det man står overfor ei utfordring man ikke umiddelbart har ei god løsning på, og man må ut av si egen «klynge» og ved hjelp av sine svakere bånd, få innspill til gode alternativer.



På Verdal er et flere team som jobber på forskjellige arenaer, nettverket dem i mellom brukes mye for å tilrettelegge best mulig i forhold til ungdommene. De samarbeider om overgangen barneskole-ungdomsskole, og ungdomsskole-videregående-skole, både for å sikre gode klassesammensetninger, og for å ivareta best mulig de ungdommene som har med seg noen utfordringer. Det samarbeides også i forholdt til skole-fritid, der miljøteam på skolen bruker et samarbeid med ungdomshuset for å finne mestringsarenaer som er med på bygge opp.

Det som er litt spesielt med team-varianten Verdal ungdomsforum, er at de består av representanter fra flere «team» rundt omkring, og at en av formålene med å møtes slik i blant, er nettopp for å opprette og pleie gode nettverksforbindelser som er viktig for å kunne gjøre en god jobb på hver sin kant.

En annen måte å bruke kontakter og nettverket på er til å overføre tillit en ungdom har til en person også over på en annen, eller «kred» som de kalle det på Verdal. «Kred» blir et litt fyldigere begrep som stammer fra ordet kredibilitet, men bruken av ordet kommer fra det engelske/amerikanske begrepet streetcred, eller «gatetroverdighet», og forstås vanligvis som å ha tyngde og troverdighet i et gitt miljø eller blant en gitt gruppe mennesker (Varmdal, 2011). Hvis utekontakten har stor tillit/kred fra en ungdom, og så sitter vedkommende og drikker kaffe med videregående-miljøterapeuten mens ungdommen ser dette, så vil miljøterapeuten kunne bli mindre farlig å ta kontakt med. Videre kan man også overføre tillit ved å gå god for at den andre er til å stole på. Man kan også få overført kred/tillit ved at man i offentligheten viser å ha god relasjon til enkeltungdommer med høy status.

Det fremheves ofte at det er viktig med gode forbindelser, men altfor tett samarbeid kan også by på utfordringer:

«Men det ligger og litt i ungdomstjenestens natur at vi skal sveve litt mellom systemene. At vi ikke skal være oppfattet som en del av noen av de apparatene vi har nevnt. Da ville ville vi fungere dårligere. Vi er nødt til å bli opplevd som å være en fri tjeneste som oppfattes som, og er lojal til ungdommene.» (Yes-arbeider, Grong)

## Taushetsplikt-utfordring

Skal man samarbeide på tvers av profesjoner, og på tvers av etater, i forhold til enkeltungdommer, kan det bli ei utfordring i forhold til taushetsplikten. Da dette ble spurt om i forbindelse med intervjuene, var tilbakemeldingen unison og samstemt: I praksis i dag er ikke dette noe problem.

I startfasen, før man hadde opprettet gode samarbeidsplattformer støtte man på noen utfordringer:

«Fordi at dem manglet så mye kunnskap på disse ungene. De var.. hemmelig. Og slik er det veldig mange plasser. Unger som sliter litt, der er alt hemmelig da. Noe som er kjempeskummelt for at ingen vet hvordan de skal oppføre seg til dem, ikke sant?

(...)

I: Har det noe med taushetsplikt å sånt å gjøre?

R: Det ble veldig ofte brukt da, men så ser du jo at taushetsplikten forverrer saken hver dag som går. Fordi at det ikke er noen føringer.» (Miljøterapeut, Verdal)

En annens betraktninger i så måte:

«Det kan jo virke som det her med taushetsplikt og sånn på en måte.. vi beskytter oss selv vi voksne, vi kan ikke snakke om det her på grunn av taushetsplikt. Da slipper vi å samarbeide. Det er ikke noe problem. Vi prøver å ha et profesjonelt forhold til det ja, og vi har det og, men vi får samtykke.» (Yes-arbeider, Grong)

Og det er det som nøkkelen: Samtykke. Og i de aller fleste tilfellene får de samtykke ganske raskt. Ungdommene har tillit til dem, og stoler på at de vil jobbe til det beste for dem. Flere nevner de aldri har fått nei på spørsmål om å kunne dele noen opplysninger.

«Nå er det jo kjempe-enkelt. Altså nå er det... det er ingenting i taushetslovgivningen som tilsier at vi ikke skal handle ut fra barnets beste ikke sant? Og som 16-åringer da, så styrer de dette her selv, og dem.. unger, 16-åringer vil være som de andre. De *vil* kommunisere godt med foreldrene sine, og de *vil* bli friskt, så det er jo bare å snakke med dem, og det var hele greia altså.» (Miljøterapeut, Verdal)

Når de har fått etablert en god relasjon til ungdommen og de har tillit til dem og vet det at de vil deres beste, er det tydeligvis ikke noe problem med dette samtykket. Det kunne være eksempler på

at det ble gjort noen begrensninger, slik som at ja, dere kan snakke om det med helsesøster, men ikke si noe til barnevernet. Skulle man sitte med en veldig alvorlig sak, og samtykke ikke var gitt, kunne det hende at opplysningsplikten til barnevern for eksempel ville slå inn.

Videre har den fysiske plasseringen innenfor samme virksomhet også en påvirkning på taushetsplikten. Som et felles team under samme tak har man større anledning til å også diskutere enkeltpersoner. Dette ble nevnt både av teamet på Grong, og av skole-teamene på Verdal. Sistnevnte også i forbindelse med plassering organisatorisk.

«Og det og gjør at vi fritt kan drøfte dem. Vi kan ta en slik i døra-spørsmål, uten at jeg er nødt til å snu dem og si det at har du samtykke til å drøfte saken med meg, for det at hvis jeg har sittet med en av lederne på ressurscenter oppvekst som min sjef, så har de faktisk måttet ha samtykke for å kunne drøfte saken med meg.» (Miljøterapeut, Verdal)

Praksisen i teamene i forhold til taushetsplikten er veldig i tråd med Molven's, (2013) tolkninger av taushetsplikten, hvor samtykke er den aller beste løsning. I tillegg forenkler de strukturelle forholdene informasjonsflyten ved flere eksempler.

Vi oppsummerer med følgende sitat:

«Så ja, det er et problem hvis du velger å gjøre det til et problem. Men vi har ikke fokus på at det er det.» (Miljøterapeut, Verdal)

## **Det praktiske ungdomsarbeidet**

Det er dette temaet som ble hovedtema i de fleste intervjurundene. De fleste av de jeg intervjuet jobbet i hovedsak, og helst mest mulig, tett opp mot og i direkte kontakt med ungdommene.

Utgangspunktet er at det finnes en del ungdommer med utfordringer av forskjellig slag. Og hvordan skal man nå inn til disse ungdommene, hvordan skal man få disse til å ta kontakt og snakke om og søke hjelp til disse utfordringene?

En av respondentene refererer til masteroppgaven «Naturlige møtesteder og «skitprat»» av Mattis Himo (2014), som er en oppgave i Kultur sosial- og samfunnspsykologi, og omhandler blant annet dette med hvorfor ungdom ikke søker hjelp til de problemene de har. Hva er galt med hjelpetjenestene når ungdom velger å ikke ta kontakt og søke hjelp. Det var gjort en del intervju med ungdom.

«Ungdommene har jo mange utsagn på hvorfor de ikke søker hjelp og sånt, men det går på tillit, tillit, tillit, tillit. Så skal du få en ungdom i tale, skal han si noe om utfordringa si i fullt alvor, snakke fra levra, så må det være et tillitsforhold.» (Yes-arbeider, Grong)

Og hvordan skal man jobbe for å opprette tillit? Jo langvarig og grundig relasjonsbygging.

«Oppsøkende er på en måte grunnfundamentet vårt da, og på bakgrunn av det blir vi kjent med ungdom, og de blir trygg på oss som voksenpersoner, og det kan te ei uke og det kan ta tre år. Det er erfaringen vår. Men etter hvert da, kan ting og komme, som er vanskelig, ikke sant, og at de kommer til oss og ønsker å snakke med oss, eller ønsker hjelp, av noe slag.» (Miljøterapeut, Verdal)

Som en annen sier det i forbindelse med et spørsmål om personlig egnethet :

«det er jo alfa omega i forhold til ungdommene, ikke sant, for du kan ikke bestille en relasjon, liksom, den må du fortjene, og hvis at du ikke har personligheten og ikke tør å snakke med ungdommene, eller ikke forstår ungdomsspråket, eller hva som helst da, da jobber du i stampe hele tiden for du får ikke noe gratis fra ungdommene, du må fortjene det, og da er det jo det som er viktig» (Miljøterapeut, Verdal)

Sagt fra en tredje:

«Vi har sagt fra dag en at det er relasjonen som er det grunnleggende, det å bygge opp en relasjon til ungdommene, en positiv relasjon som gjør at de har tillit til oss, det må være i bunn. Oppnår vi ikke det er det ikke noe vits i å gå videre , da er det noen andre som må inn. Noen som har den her rette kjemien.» (Yes-arbeider, Grong)

En fjerde sier igjen, på spørsmål om de har formulert noe overordnet mål for arbeidet de gjør, at de har ikke noe annet mål enn at man arbeider ut fra relasjonsbygging som metode. Man bygger relasjoner i fredstid, og er en tilgjengelig voksen med god tid, tilstede i ungdomsmiljøet og kan ta tak i ting som oppstår der og da.

Og det virker å være utgangspunktet for alle de jeg snakket med, både på Grong og på Verdal. Man jobber med relasjonsbygging, og relasjonsbygging i fredstid, for når det smeller og er akutt krise, blir man ofte hjelpeløs hvis ikke relasjonen er på plass.

Man må altså være tilstede i ungdomsmiljøet på ungdommens arenaer, der de føler seg komfortable og trygge. Det kan være på ungdomsklubben, i friminuttene på skolen, på ungdomsarrangement som UKM (ungdommens kulturmønstring), det rusfrie 16.- mai-ungdomsarrangementet Statement på Verdal, på kjøpesentret, eller på alpintur. «For det er ingenting som er så fantastisk som den

relasjonen du får med den gutten når du drar å kjører slalom en hel dag i bakken, ikke sant, da (knips) har du relasjonen sånn ikke sant.» (Miljøterapeut, Verdal)

Har man denne relasjonen på plass, så er man en trygg voksen som det er betraktelig lettere å snakke med, enn å banke på døra til ei vilkårlig helsesøster, eller ta kontakt med lege og iallefall barnevern og BUP. Og ofte må krisen og problemet være ganske stort før det blir etablert kontakt med disse. Og det er her nøkkelrollen til miljøterapeutene, utekontaktene og ungdomsarbeiderne i Yes-teamet kommer inn. De fyller inn det tomrommet mellom små kriser man takler selv, og store nok kriser for det etablerte hjelpeapparatet. Man blir en mellominstans det er lettere å ta kontakt med. Man blir den voksenpersonen man kjenner til fra før som er ufarlig, og blir mye mindre skummel å ta kontakt med for å luften si utfordring. En av dem bruker uttrykket å være i *posisjon* til å kunne hjelpe.

«Og så er det et overordnet mål at vi skal ha relasjon til så mange ungdommer som mulig i bygda, ikke fordi at vi skal hjelpe alle sammen, men for at vi skal være i posisjon når det oppstår ei krise, eller en vanskelig fase, at det da skal være naturlig å involvere oss.» (Yes-arbeider, Grong)

Men en enkelt ungdomsarbeider/miljøarbeider klarer ikke å være i posisjon til alle. Det handler om personlig kjemi, type utfordringer o.l. Det kommer jeg tilbake til senere.

Og når det er opprettet kontakten rundt ei utfordring, da starter del to av arbeidet. Kontakten kan være opprettet av ungdommen selv, opprettet av ungdomsarbeiderne/miljøterapeutene på bakgrunn behov som er meldt inn av andre (lærere f.eks.), eller noe som ungdomsarbeiderne/miljøterapeutene selv fanger opp. Og da starter kontakten med ei kartlegging. Her og er Grong og Verdal ganske samstemte. I Yes-teamet på Grong har de et bevisst fokus i den første samtalen:

«Vi starter jo kontakten med ungdommen med ei lita kartlegging. Og den kartleggingen går egentlig kun på ressursene. Vi kartlegger interesser, evner, muligheter, sosiale nettverk, og de her positive sidene ved den her ungdommen. Og for da har vi plutselig mye å spille på i den videre prosessen. Når vi vet hva egentlig den her ungdommen vil, hva det egentlig er han drømmer om, hva er det egentlig han kan, hva er som egentlig er uforløst. Hvilke muligheter er det i nettverket rundt den her ungdommen, sant. Den her måten å møte dem på har jo en fantastisk bieffekt, for etter en slik kartlegging, så har vi en relasjon. For en ungdom som skal snakke med en voksen når ting begynner å bli litt vanskelig, bli jo da svært ofte enten møtt med en pekefinger: Nå må du skjerpe deg! Ta deg sammen! Eller.. Så kommer det noen som faktisk er interessert i de andre tingene i livet til den her ungdommen.

Først. Ikke problemene, eller problemene han skaper, men de andre tingene. Så vi får en tillit, vi bruker den her kartleggingen til å opparbeide en tillit da. Det slår ikke feil, aldri. Det går inn uansett.» (Yes-arbeider, Grong)

Som nevnt tidligere, når tilliten og relasjonen er på plass, er det betraktelig lettere å finne bakenforliggende årsaker, og således løsning.

«Kvaliteten på produktet og kvaliteten på relasjonen vi har ikke sant, kvaliteten på relasjonen i utgangspunktet, gir god kvalitet, for at da sier eleven hva som er greia» (Miljøterapeut, Grong)

Og når man gjennom kartleggingen får vite hva som er «greia», starter letingen etter den beste løsningen. Og her påpekes det fra alle holdene, at den beste og eneste løsningen er individuell tilpasning og skreddersøm.

«Jeg kommer aldri til å få to like saker, og om sakene ligner litt... men så er det fortsatt eleven som styrer, den ungdommen da, som styrer løsningen, ikke sant, og kanskje da er det viktigere å begynne i en annen ende for denne eleven da, for å øke denne forståelsen. Så hver sak, og du er ut etter hvorfor dette lykkes ikke sant? Da må du høre etter. Hver sak er unik, hver løsningspakke er skreddersydd etter hvor vi har klart å dratt eleven, ikke sant, i retning av denne normale eleven som ikke trenger hjelp. For det er målet. Selvgående-status. Og det er jo det han vil selv også. Alle sakene er unike. Ingen løses med samme oppskrift. Helt tilrettelagt løsning kan man kalle det. Men vi kan også kalle det ungene si løsning» (Miljøterapeut, Verdal)

Og man forstår hvorfor det må være såpass tilrettelagt da utfordringene er så ulike:

« Av den individuelle oppfølgingen vi har med ungdommer, så er det alt fra to samtaler om kjærlighetssorg til innleggelse på psyk og vitne i fylkesnemnd-sak i barnevernsaker» (Miljøterapeut, Verdal)

Man kartlegger gjennom samtaler, for det blir ofte flere, og ofte trengs det flere for å komme til bunns i, hva som er utfordringen, og sammen med den enkelte ungdommen finne hva som er løsningen, eller finne en tilnærming i riktig retning. Det kan være mindre ting som man klarer å finne en løsning på selv, eller at man hjelpes videre i systemet til den instansen som best er kvalifisert til det. Helsesøster, lege, psykiatrisk sykepleier, BUP, barnevern, NAV. For de er tydelige på det, både på Verdal og Grong, at de skal ikke være behandlere, kun hjelpe til med å finne fram til den rette behandlingen.

«Hovedoppgaven vår er å sluse videre i hjelpeapparatet, så vi skal egentlig ikke drive med behandling, men vi ser jo ofte at vi får såpass god relasjon til ungdommene at vi går parallelt med dem inn i hjelpeinstanser.» (Miljøterapeut, Verdal)

Dette forteller de om på begge plassene, at ungdommene ofte vil ha dem med seg når de skal til samtaler med BUP, eller NAV e.l. Og ordet tolk blir også brukt av begge. Man blir ofte en tolk mellom ungdommen og den aktuelle instansen. Hva var det egentlig psykologen mente, eller spurte om? Hva innebærer denne ordningen fra NAV? Det som egentlig er behovet til denne ungdommen er:... og lignende. Rollen som advokat blir også nevnt, som en slags forkjemper og forsvarer av ungdommenes rettigheter opp mot til tider firkantede systemer.

En annen viktig rolle som miljøterapeutene og Yes-arbeiderne nevner er det å ufarliggjøre disse forskjellige hjelpeinstansene, og å forklare det at de faktisk er der for å hjelpe dem. Mange har etablert en skepsis, spesielt mot NAV og barnevernet. Ofte på et ufullstendig grunnlag. Og det at de kan være med i møte med disse, som tillitspersoner til ungdommene, ufarliggjør ennå mer. Samt at det også oppleves som en positiv faktor for selve møtet og kommunikasjonen:

«En ungdom blir møtt veldig annerledes på NAV når vi er med, enn når han kommer dit alene, og det handler veldig mye om at vi må forklare litt.» (Yes-arbeider, Grong)

Det å være tilgjengelig nevnes også som en viktig faktor, at ungdommene kan nå noen når det er som verst.

«Det er noe av det som er unikt med oss for det at... Jeg har snakket med så mange ungdommer nå og mener at tidspunktet er avgjørende for når en kan utvikle seg et steg videre. Det er ikke slik at en bestilt time, en bestilt avtale vi har fredag kl. 12 er det tidspunktet ei utfordring er signifikant. Når vi møter en ungdom som har ei utfordring i hverdagen, og spør den ungdommen på mandag om en har det bra. Så sier ungdommen: Ja livet er toppers, alt er 100%, perfekt, og så kan vi spørre samme ungdommen på torsdag og da er det krise. Det svinger og det veksler, og ungdomsarbeid handler om å være til stede på de tidspunktene der ungdommen er åpen for veiledning» (Yes-arbeider, Grong)

Det å ha et telefonnummer å gi ut brukes av de fleste, og ingen av dem omtaler det som problematisk eller arbeidsbelastende. Ordningen blir lite misbrukt, og ungdommene forstår i stor grad, eller lærer fort hvordan denne ordningen brukes. Men når den brukes, er det veldig viktig at den eksisterer, for da er det stort sett krise, eller at det representerer et gjennombrudd i relasjonen og dialogen med denne ungdommen.

I forhold til beskrivelser fra det praktiske ungdomsarbeidet, blir Røknes og Hanssens (2006) beskrivelser av relasjonskompetanse veldig aktuelt. I et «fag», eller en yrkesutøvelse der det å bygge gode relasjoner står såpass sentralt, er det innlysende at kompetanse om viktige aspekter ved relasjoner og relasjonsbygging er meget vesentlig. Som ungdoms og miljøarbeider må man ha situasjonsforståelse, kulturell sensitivitet, selvinnsikt og en empatisk holdning. Man må være i stand til å samhandle med andre mennesker på en måte som bidrar til å skape trygghet, tillit, åpenhet, respekt og anerkjennelse, og som fremmer selvstendighet og medvirkning.

Det å skape tillit, som også er en viktig faktor i det å bygge relasjoner, nevnes også i seg selv som en av de viktigste faktorene for å nå inn til disse ungdommene som trenger hjelp. Det nevnes blant flere som selve målet, hvor relasjonsbyggingen mer er middelet for å oppnå akkurat denne tilliten. Den tilliten det da er snakk om, er den tilliten som Førland (2013) beskriver i forhold til kognitive prosesser og tillitshandlinger. At man på et rasjonelt vis bedømmer om man skal ha tillit til en person. Gjennom å stadig bli mer kjent med tillitsmottakeren, får tillitsgiveren et stadig større grunnlag for på et rasjonelt vis å bygge tillit. Og da blir det etter hvert det som Wollebæk og Sergaard (2011) kaller for partikulær tillit. Altså tillit til personer man kjenner personlig.

I forhold til tiltaksrettingen og det å finne gode løsninger på ungdommenes utfordringer, blir dette med nettverk også en vesentlig del. Både i forhold til de mer nære samarbeidspartnerne, de man har sterkere bånd til, slik at man får drøftet utfordringen internt i teamet, men også blant de man har svakere bånd til med større mulighet for nye innspill og løsninger.

Selv om ungdomsarbeidernes og miljøterapeutenes hovedoppgave er «sluse» ungdommene videre, som det sies, er det ikke alltid utfordringene er så store at de trenger å koble på eksterne apparater. Mange utfordringer løser de selv sammen med ungdommene og med å tilrettelegge i miljøet rundt ungdommen. Det hender også at de tar i mot ungdommer etter behandling på f.eks. BUP, og får i oppdrag å være behjelpelig med en myk overgang til hverdagen igjen. I begge disse tilfellene vil man utøve miljøarbeid i tråd med Mørch (2006) sine beskrivelser, og hans betraktninger rundt det å drive miljøarbeid blir da meget relevante.

## **Kompetanse.**

Et av temaene i intervjuene omhandlet det med kompetanse. Og det omfavner både formell utdanning, kunnskap, erfaring og personlig egnethet. Fra begge hold er de enige om at kompetanse i



er viktig, og at kunnskap, erfaring og personlig egnethet er viktig. Og at de som jobber i team bør ha utfyllende egenskaper. Det de spriker noe i er viktigheten av hvilken formell bakgrunn du har. På begge plassene har flertallet utdanning på høyskolenivå, og på begge plassene er min oppfatning at de har et bevisst forholde til titlene/yrkesbenevnelsen de bruker. Av samme hensikt, men av ulik bakgrunn. Begge ønsker at arbeidet deres skal ha en viss status og bli tatt på alvor. Valget av tittelen «miljøterapeut» som de bruker på de med høyskoleutdanning på Verdal, er med på å bygge opp under det. På Grong bruker de tittelen «ungdomsarbeider». Først og fremst antagelig for det er det som mest korrekt beskriver hva de driver med, men også bevisst for å heve statusen til ungdomsarbeider-tittelen.

### **Formell utdanning og kunnskap.**

På Verdal er de tydelig på at de helst ønsker sosialfaglig bakgrunn, og ihvertfall høgskoleutdanning. Dette for å sikre tyngden i samarbeid med andre profesjoner. For eksempel lærere. Grong er mer tydelige på at skolefaglige bakgrunnen er underordnet en del andre områder. Både innen kompetanse og verdier. Blant annet fordi at de utdanningsløp som finnes i dag, dekker dårlig den kompetansen som trengs i den jobben de faktisk gjør i det daglige. De kunne rett og slett ha tenkt seg en mer egnet utdanning for ungdomsarbeidere på høgskolenivå. Så ja, gjerne høyere utdanning, men slik det er i dag er det viktigere at man faktisk *har* den mest *relevante kunnskapen og kompetansen*, enn at man har avlagt eksamener i noe. Viktige fag som nevnes i forbindelse med ei potensiell ungdomsarbeider-utdanning er sosiologi, utviklings og ungdoms-psykologi. I tillegg kompetanse på det å være ute å treffe ungdom. Samt samfunnsinteresse, bred almenkunnskap og spesifikk kunnskap om ungdomskultur.

En representant fra Verdal er også inne på et potensielt fag:

«Så hvis du ikke kan salg, og det bør du kunne som terapeut, fordi at salg er ikke noe annet enn en relasjon. Du har sikker truffet det. Slike som er litt for gode til å selge? Det skulle ha vært en vesentlig del av utdanninga til de her folkene. Det er det ikke, men det her litt glad-kristne, pro-sosiale greia, ikke sant, litt på, men med litt store ører for å se om du egentlig pusher litt for langt her. Det må være der ja.» (Miljøterapeut, Verdal)

Kunnskap og kompetanse omtales som vesentlig og det er også viktig å holde seg oppdatert på flere fronter.

«Det å vite at det er faglig godt begrunnet og aldeles i front av hva det er vi skjer i verden, er forbaska godt å vite. For da vet du at om du går på to smeller med at du ikke får til ting liksom, så vet du uansett at jo, jo, veien er riktig den, det er bare å gå. Det er greit, veldig greit å vite. For da vet du og at resultat kommer, ikke sant? Av og til er det bare å holde kjeft og jobbe. Perspektiv, ikke sant.» (Miljøterapeut, Verdal)

## **Erfaring, egenskaper og personlig egnethet**

«Jeg mener at personlig egnethet er.. Det er der vi kommer inn på hva som egentlig er kravet til å kunne jobbe her. Du må ha et positivt menneskesyn og du må ha kjennskap til hva voksenrollen kan bety av muligheter, men og hvor man skal sette grenser. Kjempeviktig.. at det er klare formeninger om voksenrollen og grenser i møte med ungdommene. (...) Og så er det personlig egnethet til å oppnå trygge relasjoner til ungdommer, det er ikke alle sammen som synes er så lett, men det er en forutsetning da for å kunne gjøre jobben her.» (Yes-arbeider, Grong)

Her er alle enige. Personlig egnethet er noe av det viktigste. Man må være i stand til å lett oppnå gode relasjoner til ungdommene. God til å skape trygghet. Man må ha et positivt verdisyn, der alle er like mye verdt. Og du må ha tro på at det finnes en løsning for denne ungdommen. Du må også faktisk like de ungdommen du skal jobbe med, for å kunne yte best mulig hjelp. Da kan det hende du må jobbe med deg selv noen ganger. Eller så må han overføres til en person som kan oppnå en bedre relasjon.

«Du må være ganske godt jordet.» (Yes-arbeider, Grong). Godt på samme plan som de du jobber med. Man må ha et høyt engasjement, ha trua, gjerne idealist, spesielt da denne måten å jobbe på er forholdsvis ny, og man må jobbe mot noen skeptikere og fordommer. I tillegg må man ofte stå på jevnt for å sikre videre finansieringer i et ikke-lovpålagt felt. «Vi har nok et ganske brennende engasjement for ungdom og forebygging da, og så er vi litt sånn gjørere da. Om vi får et nei, så gir vi oss ikke liksom.» (Miljøterapeut, Verdal).

Man må kunne mye. Må kunne holde en samtale gående om det meste, og samtidig vise at man har reell interesse i ungdommen man snakker med. Så må man kunne litt om hva som er indikasjoner på mer alvorlige psykiske diagnoser.

«Det viktigste er at vi er gode til å lytte, ydmyk, og følger trådene de legger ut til oss de her ungdommen vi kommer i kontakt med, og kan møte dem der, og så må vi være ydmyke nok til å skjønne at her må det noen andre inn å hjelpe til etter hvert som de begynner å legge fram hvilke utfordringer som er da. Og da er det etter mitt skjønn uviktig... nei det er ikke sant,.. det er ikke av avgjørende betydning hvilken utdanning du har nei, hvis du skal sitte i den jobben her.» (Yes-arbeider, Grong)

Men som sagt, evnen til å komme i god relasjon er det det viktigste, og her er tilbakemeldingene i samsvar med både det Røknes og Hanssen, (2006) beskriver om relasjonskompetanse og det Mørch (2006) mener er viktige faktorer i miljøarbeidet.

I forbindelse med kompetanse, formell eller ikke, synes jeg det kan være interessant og også dra inn dette med kultur. For hva som anses som riktig og viktig i teamene både når det gjelder utdanning, verdier og erfaring, er et resultat av en etablert sannhet som i fellesskap har vokst frem etter som man har tilpasset seg å sett hva som fungerer. Dette blir nye medlemmer sosialisert inn og opplært i, og stort sett er de også valgt ut på bakgrunn av dette.

Jeg velger å avslutte med følgende sitat angående utdanning og det å være i posisjon:

«Jesper Juul, han der Danske familieterapeuten som er litt guru da, han sier jo det: 85% er relasjonen, og 15% metoden, og metoden er ikke noe nøye. Alt virker bare han har fått på plass relasjonen. Sier han som terapeut da. Og hvem det er som har denne relasjonen og muligheten til relasjon gratis? Jo det er ungdomsarbeideren, som har gått sammen med dem kveld etter kveld, på deres hjemmebane, i deres fritid. Han har alle forutsetninger til relasjoner og få tillit. Og det er jo skammelig hvis ikke den ressursen blir brukt da, for helsevesen og sosialvesen og hva det skulle være sant. Her har vi en som allerede er i posisjon. Men å bruke han? Nei han kan jo ingenting. Han har jo ikke tatt den utdanninga, eller den utdanninga... meningsløst.» (Yes-arbeider, Grong)

## Oppsummering og konklusjon

Problemstillingen min var som følger:

***Hva er viktige suksessfaktorer for et vellykket ungdomsteam?***

Mine forskningsspørsmål var:

Hva har struktur, kultur og omgivelser å si for at dette skal fungere godt?

Hvordan løser man utfordringer i forbindelse med taushetsplikt?

Hvor vesentlig er ressursbruken for at dette skal fungere godt?

Finnes det noen generelle faktorer som etter stor sannsynlighet fungerer alle steder?

Hva har egenskapene og nettverkene til deltakerne å si?

Hvordan måler man vellykkethet i et slikt teamarbeid?

Dette er et bredt tema med en stor mengde data og funn. Og jeg har prøvd å kategorisere dem hensiktsmessig og drøfte mot relevant teori. For å trekke ut og tydeliggjøre funnene av suksessfaktorer har jeg her oppsummert de viktigste faktorene:

Jeg kan begynne med et av forskningsspørsmålene som det kan være lurt å avklare i starten:

Hvordan måler man vellykkethet i et slikt teamarbeid?

Og det er sammensatt. På den ene siden har man statistikker som ungdatabaser, rusundersøkelser, frafalls-statistikker, som alle er glad for ser pene ut, men det tar lang tid før arbeidet får utslag på slike statistikker, og de kan gi et ufullstendig bilde, ha varierende validitet og mange tilleggsvARIABLE kan ha innvirkning. Det viktige blir da de subjektive opplevelsene i hverdagen av hva som fungerer. Man ser man hjelper mange, og at man finner gode løsninger, og det gjør de i omgivelsene rundt også, slik at summen av alle de subjektive opplevelsene blir til en felles oppfatning av at man lykkes godt. Så foruten statistikkene, som forøvrig også er med på å bygge opp under graden av vellykket-opplevelse, kan man si at man *måler* ikke vellykkethet i et slikt arbeid, man *opplever* det.

For å kunne opprette et ungdomsteam, må det eksistere *minst to stillinger* som kan gå inn i et slikt

team. For at det skal fungere godt og være vellykket i den beskrevne forstand, må det være *tilstrekkelig stillinger*, slik at man selv og omgivelsene opplever at man får gjort et godt arbeid. For at det skal være tilstrekkelige stillinger må det settes av *tilstrekkelig med økonomiske ressurser* til dette. For at slike ressurser skal settes av, må det være *forankret et stort nok behov for denne satsningen blant beslutningstakerne* i kommunen. For at dette skal forankres dypt og bredt, hjelper det med en krise og mange negative medieoppslag.

For å opprettholde en slik ressursbruk, må en slik satsning *forankres i planverk som vedtas*, og man må stadig *minne* beslutningstakerne på hvor viktig dette arbeide er (og hvor dyktige, flinke, modige og gode mennesker de er som velger å satse på dette). Statistikk om gode resultater og positive medieoppslag hjelper.

Videre må man sørge for at de personene som går inn i disse stilingene og dette teamet, er *dedikerte, fleksible, med relevant kunnskap, et positivt menneskesyn, og en god evne til å skape gode relasjoner og oppnå tillit fra ungdommen*. Man må også gjerne være *utfyllende både når det gjelder kjønn, alder, bakgrunn, interesser og «appeal»*. Man trenger nødvendigvis ikke full oversikt over hvilke formelle overordnede mål som gjelder, men en god forankring av hvorfor man gjør dette arbeidet og *viktigheten av relasjonsbygging som metode* må være på plass. Videre må man være kritisk og stadig se etter forbedringer og nye løsninger. Man må ha *god oversikt* over flest mulig av potensielle hjelpeinstanser, som også gjerne kan delta i et mer strukturerte samarbeid, og man må ha et *rikt nettverk av både sterkere og svakere bånd*. Det er *viktig å jobbe i lag i team*. Man må ha medarbeider å drøfte med, debriefe med, og som man kan spille på og utfylle med. Man må være *hensiktsmessig plassert både organisatorisk og fysisk*. Det kan også være gunstig i forhold til taushetsplikten, som ellers løses med samtykke.

Jeg mener jeg har fått gode svar de aller fleste av mine forsknings spørsmål som således også blir et svar på min problemstilling. I tillegg har jeg fått en del ny innsikt i hva som er viktig i slikt arbeid. Da tenker jeg spesielt på det med viktigheten av relasjonsbygging som metode, og hvordan det dras fram som den viktigste faktoren for å lykkes i slikt ungdomsarbeid.

Jeg ville ha utfyllende og en bred forståelse av hvilke faktorer som var gjeldende for å lykkes med ungdomsteam-jobbing, og det føler jeg at jeg har fått.

Ei utfordring med ei så vid problemstilling er bredden teorien, som da av begrensningmessige årsaker kan bli noe grunn for hvert felt. Jeg føler det allikevel var hensiktsmessig å gjøre det slik da alle de *forskjellige* faktorene var et mål i seg selv. Skulle jeg ha skrevet en oppgave bare for å skrive en oppgave, kunne jeg nok ha gjort det enklere for meg selv med å spisse problemstillingen mye mer. Men her har jeg ønsket et rikt resultatet med en konkret verdi for mitt daglige og framtidige

arbeid. Så personlig har denne prosessen vært veldig verdifull, og gitt meg økt innsikt i mitt eget arbeidsfelt og gitt meg en rik forståelse for hvordan man bør legge opp videre arbeid i min egen kommune for å lykkes bedre i framtiden.

Metoden er en kvalitativ tilnærming, noe jeg mener var et riktig valg. Jeg ville utforske å finne fram til de forskjellige faktorene som til sammen ga et rikt helhetlig bilde av de suksessfaktorer var viktig. Metoden har sin begrensning i det at man finner ikke fram til «sannheter» i forma av vitenskapelig etterprøvbare og generaliserbare resultater. Men den har gitt rik innsikt og det var det som var målet.

Skulle man ha gått videre med dette arbeidet, ville jeg ha spisset det mer inn mot det praktiske miljøterapeutiske arbeidet. Møtet mellom ungdom og miljøterapeut/ungdomsarbeider. Mer om relasjoner, mer om tillit og mer om hvordan man i praksis griper inn i ungdommens miljø for å skape endring. Da hadde det også vært interessant å ha pratet med selve målgruppen, ungdommene selv.

## Litteraturliste

-Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E., «*Nytt perspektiv på organisasjon og Ledelse*», 4. utgave, Gyldendal Norsk Forlag AS 2009

-Førland, Oddvar, *Noen perspektiver på tillit*. Kapittel i boken: *Nødvendige omveier. En vitenskapelig antologi til Kari Martinsens 70-årsdag*, av Alvsvåg, Herdis, Bergland, Ådel og Førland, Oddvar (red). Cappelen Damm AS 2013.

-Granovetter, Mark S, *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, Volum 78, Issue 6, 1973. <http://sociology.stanford.edu/people/mgranovetter/documents/granstrengthweakties.pdf> (Nettdokument brukt 17. mars 2014).

-Greve, Arnt, *Betydningen av svake og sterke bånd i sosiale nettverk*, Magma 2/1998, Fagbokforlaget, <http://www.magma.no/betydningen-av-svake-og-sterke-baand-i-sosiale-nettverk> (Nettartikkel brukt 17. mars 2014)

-Grønmo, Sigmund, *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskningen*, fra Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. 2. utgave, Universitetsforlaget 1996, gjengitt i SOS 310, *Sosiologisk tenkning om dagsaktuelle tema. Fordypningsdel i sosiologi, Kompendium*. Berit Irene Vannebo (red). HiNT. SiNoT høst 2013.

-Jacobsen, Dag Ingvar, *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave, Høyskoleforlaget 2005.

-Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan, *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS 2007

-Kvåle, Steinar og Brinkman Svend, *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave, Gyldendal Norsk Forlag AS 2009.

-Molven, Olav, «*Veileder: Taushetsplikt og samhandling i kommunalt arbeid for barn - ungdom – familier*», 2013, Kommunesektorens organisasjon (Olav Molven har alene redigert siste utgave, men har sammen med Ane Stavrum laget tidligere utgave).

-Mørch, Willy-Tore, *Miljøarbeiderrollen i et omsorgsperspektiv*, Kapittel i *Vernepleier – utdanning og yrke i et faglig perspektiv*, Bjørn Horndalen og Tor Rynning Torp (red.) 2006, Høgskolen i Akershus.

-Røkenes, Odd Harald og Hanssen, Per-Halvard, *Bære eller breste, Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. 2. utgave, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS 2006.

-Varmdal, Torunn, «*Kred på gata, kidsa på døra*», Masteravhandling i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse, Handelshøjskolen i København og Danmarks Pædagogiske Universitetsskole. 2011.

-Wollebæk, Dag og Seggaard, Signe Bock *Sosial kapital i Norge*, Cappelen Damm Akademisk, 2011.

Gjengitt i *SOS 320 Sosial kapital, makt og sosialt entreprenørskap. Fordypningsdel i sosiologi, Kompendium*. Berit Irene Vannebo (red). HiNT. SiNoT høst 2013.

**Nettsider**

-De nasjonale forskningsetiske komiteene.

<https://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/> , 2013, (brukt 5. mai 2014)



# Vedlegg 1

# Intervjuguide

## Innledning

-Studerer Sosiologi ved HiNT Steinkjer

-Skriver bachelor-oppgave om team-samarbeid rundt ungdom.

-Holder fokus på suksessfaktorer for å lykkes

-Studere to kommuner som har lyktes bra, Grong og Verdal.

-Setter stor pris på at du vil stille opp, men vil minne om at det er helt frivillig og at du har mulig til å trekke deg når som helst, både under intervjuet og mellom intervjuet og publiseringen.

-Som nevnt i samtykke-skrivet, kommer jeg ikke til å bruke noen navn, stillingsbeskrivelser eller andre omtaler eller beskrivelser som er umiddelbart gjenkjennende, men på grunn av at det er forholdsvis små team jeg undersøker og at jeg ikke kommer til å holde skjult hvilke team og kommuner jeg ser på, kan jeg ikke garantere full anonymitet. Prosjektet er etter reglene meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste.

-Jeg ser av samtykke-skjemaet at du synes det (ikke) er greit at jeg bruker opptaker Dette vil kun være for mine ører, og eventuelt veileders. Opptakene vil bli slettet etter nedskrivning, og vil ikke kunne misbrukes på noe vis. Du synes fortsatt det er greit at det tas opptak?

-Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

## Spørsmål.

Jeg forstår det slik at du representerer ..... i dette ungdomsteamet, hvem andre er med/representert?

Når ble ungdomsteamet i den formen det er nå, opprettet?

Var det noen spesiell utløsende årsak til at det ble opprettet?  
Hvor kom initiativet fra?

Hvordan ble formen på teamet utarbeidet?  
Hva lå til grunn for valg av struktur/sammensetning/organisering?

Fungerte det fra starten av, eller var det litt prøving og feiling?  
Hvor lang tid tok det før det eventuelt fungerte godt?

Har dere formulert dere noen offisielle mål?  
(Hvilke konkrete mål jobber dere etter?)

Føler du at dere lykkes i å oppnå målene?

Har dere noe «regnskap» eller mål i forhold til måloppnåelse?

(Statistikk, spesielle målekriterier...)

Eventuelt hva? (Hvordan målere dere at noe går bra eller dårligere?).

Jeg nevnte form og struktur, hvordan vil du beskrive organiseringen/strukturen?

(flat, leder, (hierarki), tett/løs,)

Hvordan føler du denne strukturen fungere i forhold til å oppnå deres mål?

Kunne den ha vært utformet annerledes for å oppnå ennå bedre resultater?

Eventuelt hvordan?

Hvor ofte treffes teamet?

Treffes dere jevnt eller mer etter behov?

Hvordan føler du hyppigheter på møtene er i forhold til det optimale?

Hva hadde eventuelt vært optimalt?

Er det bare felles team-møter, eller er det undergrupper som møtes oftere/noen ganger mellom hele teamet?

Jobbes det noe ad hoc? (midlertidig nedsatte grupper for å løse tidsbegrensede oppgaver).

Samarbeides det jevnlig med personer utenfor selve teamet?

Samarbeider man ofte med de samme, eller variere det fra tilfelle til tilfelle?

Er det noen andre som også burde vært representert slik du ser det?

Er dere bredt representert profesjonsmessig?

Føler du det som en fordel?

Hvordan da?

(Hvordan føler du dere utfyller hverandre fagmessig?).

Hvordan mener du fagbakgrunnen til deltakerne er avgjørende for vellykketheten i teamet?

Hvordan mener du personlig egnethet er avgjørende?

Har du noen synspunkter på om nettverkene rundt (kontaktene) til deltakerne har noe å si?

Hvordan vil du beskrive samarbeidet innad i teamet?

Hva er årsaken til at det fungerer/ikke fungerer?

## Arbeidsoppgavene

Hvilke tiltak er det dere har overfor målgruppen?

Hva er arbeidsoppgavene dine/til de/dere deltakerne i teamet (representerer)?

Hvordan er arbeidstiden?

Har dere noen «vaktordning»?

Er dere tilgjengelige «hele» tiden? (Alle, noen, ingen?)

Hvordan mener du tilgjengeligheten innvirker på resultatet?

Hvordan oppleves etter din mening arbeidstiden og tilgjengeligheten blant de som jobber mot målgruppen?

Hva er typiske saker dere jobber med i teamet?

Hvordan fordeles oppgavene i teamet?

Er mange av prosedyrene/framgangsmåtene fastsatt eller blir mange av oppgavene løst på sin måte?

## Ressurser

Når teamet ble vedtatt opprettet, ble det satt av egne ressurser til dette?

Ble det opprettet egne/nye stillinger?

Eventuelt hvilke?

Ble det opprettet egen budsjettpost?

Var det på fast basis eller prosjekt?

Er det på fast basis i dag?

Hadde det vært mulig å gjennomføre noe av dette uten ekstra ressurser?

Ev. hva?

Hva kunne ha vært gjort ennå bedre med mer ressurser?

Hva kunne ha vært gjort bedre uten bruk av mer ressurser?

## Taushetsplikt

Over til en konkret utfordring mange som jobber i tverr-etatlige og tverr-profesjonlige team kommer over, nemlig taushetsplikten.

Hvordan løser dere dette i deres team?

Er det saker der dere føler dere ikke får ytt den hjelpen dere kan pga taushetsplikta?

Skjer det ofte?

## Avslutningsvis

Hvis du skal oppsummere avslutningsvis, hva mener du er de viktigste suksessfaktorene for at dere lykkes så godt i deres team-arbeid her?

Gjerne ranger.

Hvilke av disse mener du fungerer spesielt godt på grunn av akkurat omstendighetene til denne plassen (innbyggerantall, kulturelle faktorer, geografiske forhold...)

Hvilke av disse faktorene mener du vil fungere uavhengig av hvor det skulle være?  
(Generelle faktorer).

Er det noe mer eller annet du ønsker å tilføye mot slutten?

Tusen takk for hjelpen!

## Vedlegg 2 Samtykkeskjema

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

#### *”Ungdomsteam. -Hvordan lykkes best mulig?”*

##### **Bakgrunn og formål**

Prosjektet er en bachelor-oppgave i sosiologi ved Høgskolen i Nord-Trøndelag. Problemstillingen er: «Hva er suksessfaktorene for et vellykket ungdomsteam», og målet er rett og slett å finne fram til hvordan man kan drifte og organisere et ungdomsteam som etter stor sannsynlighet vil lykkes.

Utvalget som skal intervjues er håndplukket ut fra ønske om å få et relativt bredt og representabelt utvalg fra de to ungdomsteamene som skal undersøkes. Ungdomsteamene på Verdal og Grong er valgt ut med bakgrunn i at de er omtalt som vellykkede ungdomsteam med gode resultater.

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelsen innebærer at du blir intervjuet omkring temaet ungdomsteam. Spørsmålene vil omhandle områder som organisering, struktur, arbeidsoppgaver, ressurser, informasjonsflyt mm. Intervjuet vil ta ca en time.

Det er et ønske om å benytte opptaker i intervjuet, som et hjelpemiddel til å få mest mulig riktig gjengivelse av informasjonen som blir formidlet. Det er mulig å reservere seg mot dette.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil i oppgaven ikke bli oppgitt noen form for personopplysninger, stillingsbenevnelse eller andre personkarakteristika som umiddelbart vil la seg koble opp til enkeltpersoner. Jeg vil imidlertid ikke holde skjult i hvilke kommuner jeg har undersøkt teamene, og forholdene er relativt små. Det kan medføre at enkelte som f.eks. kjenner til teamene godt, vil kunne gjenkjenne deltakere ut fra gjengitte uttalelser, og således er det vanskelig å gjennomføre full anonymitet.

Under arbeidet med oppgaven er det bare jeg og eventuelt veileder som vil ha informasjon om hvem som uttaler hva under intervjuet.

Opptaket som blir gjort under intervjuet er kun et hjelpemiddel og vil bli slettet så snart de er transkribert/skrevet ned, og senest ved prosjektets slutt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2014, og da vil også eventuell forbindende informasjon mellom personer og intervjusvar, være fjernet.

**Frivillig deltakelse** Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har videre spørsmål til studien, ta kontakt med:

Frode S. Ugelstad, 99591541, [frode.ugelstad@gmail.com](mailto:frode.ugelstad@gmail.com) (prosjektleder)

Robert Bye, 74112008/93201262, [robert.bye@hint.no](mailto:robert.bye@hint.no) (veileder)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

# Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Kryss av for det som passer:

- Det er helt greit at det blir gjort opptak av intervjuet*
- Jeg ønsker ikke at det blir gjort opptak under intervjuet*