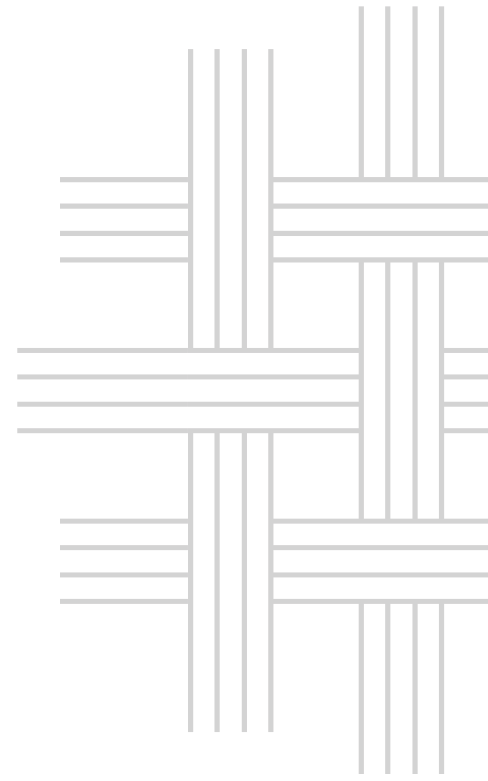




Høgskolen
i Innlandet



Mette Sønderskov

Positive avvik som innovasjons- tilnærming i innsatsen mot ungt utenforskap

Erfaringer fra prosjektet:
Ung inkludering i Kongsvingerregionen

Oppdragsrapport nr. 5 - 2024



Utgivelsessted: Elverum

© Høgskolen i Innlandet, 2024

Det må ikke kopieres fra publikasjonen i strid med Åndsverkloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med Kopinor.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner.
Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for høgskolens syn.

I Høgskolen i Innlandets oppdragsserie publiseres både internt og eksternt finansierte FoU-arbeider.

Oppdragsrapport nr. 5 - 2024

ISBN online utgave: 978-82-8380-473-7

ISSN: 2535-4140

Sammendrag

Denne rapporten er basert på følgeforskning i prosjektet Ung inkludering i Kongsvingerregionen, som ble planlagt i 2020 og varte ut år 2023. Prosjektets hovedmål var rettet mot å forebygge og redusere utenforskap blant unge i alderen 18-35 år som står utenfor utdanning eller arbeidsliv. I denne innsatsen, tok prosjektet i bruk innovasjonstilnærmingen “positive avvik” (oversatt fra «positive deviance», PD). Formålet var å utforske om det fantes positivt avvikende atferd eller praksiser blant ungdommer i utsatte eller sårbare livssituasjoner – eller blant aktører som jobber med og for barn og unge – og hvordan disse i så fall kunne bidra til utviklingen av nye løsninger i innsatsen mot ungt utenforskap i Kongsvingerregionen.

Metodisk er studien basert på en stor mengde prosessdata, bestående av dokumenter og observasjonsnotater fra ulike aktiviteter (workshops, informasjons- og dialogmøter, seminarer, heldagssamlinger, prosjektmøter osv.), innsamlet av både følgeforsker og prosjektets medarbeidere. I tillegg er det blitt gjennomført et stort antall samtaler og intervjuer, både med og uten intervjuguide og lydopptak, samt gjennomført kvalitative intervjuer med involverte ressurspersoner. I rapporten beskrives de ulike gjennomførte aktivitetene i prosjektet, strukturert med utgangspunkt i tre faser som kjennetegner en PD-prosess; 1) skaffe innsikt, 2) identifisere positive avvik og 3) implementering og spredning. I beskrivelsene vektlegges hvordan prosjektet har jobbet i de forskjellige fasene, inkludert noen sentrale underveisresultater og hvilke retninger som ble valgt som følge av disse.

Resultatene viser hvordan prosjektet først hadde som ambisjon å gi opplæring og spre PD-tilnærmingen til alle seks kommuner i regionen samtidig, og prosjektgruppen gikk derfor veldig bredt ut i starten. De gjennomførte fase 1-2 av PD-prosessen, der de jobbet med problemutforskning via innhenting av statistikk, tall, kvalitative data og observasjon. Det var imidlertid utfordrende å mobilisere et tilstrekkelig antall aktører (eller endringsagenter), så lenge prosessene ble satt i gang på regionalt nivå. Derfor ble det etablert lokale ressursgrupper i hver kommune, bestående av personer fra ulike sektorer, organisasjoner og tjenester. Disse gruppene hadde også med seg representanter for de unge. I fase 3 av prosjektet, jobbet ressursgruppene aktivt med å definere problemstillinger, utforske positive avvik, utvikle nye idéer og teste ut prøvehandlinger i praksis. Ressursgruppene viste seg å fungere som arenaer for radikal samskaping, der de involverte aktører deltok som likeverdige partnere med et mål om å finne nye og bedre løsninger på samfunnsutfordringen. Deltakerne i ressursgruppene opplevde denne måte å jobbe på som ny og engasjerende. Verdien av arbeidet fremheves blant annet å være knyttet til muligheten for å møtes i en tverrfaglig setting, å definere utfordringsbildet i fellesskap, å bli bedre kjent med hverandre roller, oppgaver og mandat, samt å sette de unges perspektiver i sentrum. Utfordringene var knyttet til tid og prioritering, manglende forankring på ledelsesnivå, samt uklarheter i forståelsen av PD-tilnærmingen.

Basert på denne studien, er det mulig å peke på et behov for å etablere flere slike fleksible samskapingsarenaer, der ulike aktører i et lokalsamfunn kan samles om en felles utfordring, der de kan bli kjent med hverandres styrker, utforske virkningsfulle løsninger som allerede eksisterer (positive avvik), lære av hverandre og teste ut løsninger eller prøvehandlinger i et tillitsbasert og eksperimenterende rom. Det er imidlertid behov for avklaringer rundt hvem som kan eller bør ha ansvaret for denne type tverrsektorielle samarbeidsplattformer, og hvordan disse på best mulig måte kan koordineres og ledes.

Nøkkelord: Ungt utenforskap, positive avvik, offentlig innovasjon, samskaping, følgeforskning.

Abstract

This report presents findings from the trailing research conducted within the "Youth Inclusion in the Kongsvinger Region" project, which was initiated in 2020 and concluded in 2023. The primary objective of the project was to address and mitigate social exclusion among young individuals aged 18-35 who are not engaged in either education or the labor market. To achieve this goal, the project adopted an innovative approach known as "positive deviance" (PD). The aim was to investigate whether there were instances of positively deviant behaviors or practices among vulnerable youth or among professionals working with youth, and how these could inform the development of novel solutions to combat youth outsidersness in the Kongsvinger region.

Methodologically, the study relied on a substantial volume of process data comprising documents and observation notes from diverse activities such as workshops, information sessions, dialogues, seminars, full-day gatherings, and project meetings. This data was collected by both the trailing researcher and project personnel. Additionally, numerous conversations and interviews were conducted, both structured and unstructured, including qualitative interviews with relevant involved stakeholders. The report delineates the various project activities organized into three phases characteristic of a PD process: 1) gaining insights, 2) identifying positive deviance, and 3) implementation and dissemination. The descriptions elucidate how the project progressed through these phases, highlighting key interim findings and the subsequent directions chosen.

The findings illustrate the project's initial ambition to provide training and disseminate the PD approach across all six municipalities simultaneously, resulting in a broad approach at the outset. Phases 1 and 2 of the PD process involved problem exploration through data collection, including statistics, qualitative information, and observations. However, mobilizing an adequate number of municipal stakeholders (or internal change agents) proved challenging, particularly at the regional level. Consequently, local resource groups were established in each municipality, comprising individuals from diverse sectors, organizations, and services, including youth representatives. In phase 3, these resource groups actively engaged in local processes with problem definition, exploration of positive deviance, ideation, and practical testing of interventions. They emerged as platforms for radical co-creation, where stakeholders collaborated as equal partners to find innovative solutions to societal challenges. Participants found this collaborative approach both novel and engaging, emphasizing its value in facilitating interdisciplinary collaboration, defining challenges collectively, clarifying roles and responsibilities, and centering youth perspectives. Challenges identified included time constraints, prioritization, lack of leadership buy-in, and uncertainties regarding the PD approach.

Drawing on these findings, the report underscores the need to establish more flexible co-creation platforms where diverse stakeholders from local communities can convene to address common challenges. These platforms should facilitate mutual learning, exploration of existing effective solutions (positive deviance), and experimentation in a trustbased environment. However, there is a need for clarity regarding the leadership and coordination of such cross-sectoral collaboration platforms to ensure their effectiveness.

Keywords: Youth outsidersness, positive deviance, public innovation, co-creation, trailing research.

Forord

Denne rapporten presenterer resultater fra tre års følgeforskning i prosjektet «Ung inkludering i Kongsvingerregionen». Følgeforskningen kom i stand som en del av den strategiske samarbeidsavtalen mellom NAV og HINN som ble inngått i 2017 og som foreløpig varer til 2026. Målet med denne avtalen er å bidra til innovasjon av tjenestene i NAV. Forskningsarbeidet er gjennomført av undertegnede, i tett samarbeid med prosjektets arbeidsgruppe.

Jeg vil takke kommunene i Kongsvingerregionen og styringsgruppen for muligheten til å delta så tett på prosjektet. En spesiell stor takk til prosjektmedarbeiderne, som har utført et stort innsiktsarbeid, gjennomført ulike aktiviteter, fasilitert prosesser, og som gjennom sitt arbeid og samarbeid med meg har gitt solide bidrag til å kunne belyse de mulighetene og begrensingene positive avvik som innovasjonstilnærming kan ha. Også en spesiell stor takk til prosjektleder, som i tillegg til å ha latt meg følge prosjektet, også har bidratt med konkrete innspill til denne rapporten og andre forskningsbidrag.

Takk også til alle andre involverte aktører i prosjektet, som har stilt velvillig opp i datainnsamlingen gjennom hele prosjektperioden, som har deltatt aktivt i workshops, seminarer og ressursgrupper, samt har bidratt til kunnskapsutvikling på et viktig felt. Det har vært utrolig interessant og lærerikt, og jeg håper denne rapporten kan inspirere andre til å teste ut positive avvik i egen organisasjon.

Lillehammer, 3.2.2024

Mette Sønderskov

Postdoktor

Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Handelshøgskolen Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Abstract	4
Forord	5
Innholdsfortegnelse	6
1. Ungt utenforskap som samfunnsutfordring	7
1.1 Kunnskapsbehov	7
1.2 Bakteppet for prosjektet Ung inkludering	8
2. Positive avvik som innovasjonstilnærming	10
2.1 Trinnene i en PD-prosess	11
2.2 Samskaping og spredning	12
3. Metode	14
3.1 Følgeforskningsdesign	14
3.2 Datainnsamling og dataanalyse	15
4. Funn og analyse	19
4.1 Før oppstart	19
4.2 Fase 1: Skaffe innsikt	20
4.2.1 Innsamlet og systematisert statistikk	21
4.2.2 Innledende samtaler med ulike aktører	21
4.2.3 Gjennomførte møter og workshops	22
4.2.4 Nettverksanalyse	27
4.3 Fase 2: Identifisere positive avvik	28
4.3.1 Etableringen av lokale ressursgrupper	29
4.3.2 Workshops med ressurspersoner	30
4.3.3 Ledermøte og oppfølgingsmøte	32
4.4 Fase 3: Implementering og spredning	33
4.4.1 Workshop med validering av PD-utsagn	33
4.4.2 Lokale PD-prosesser	34
4.4.3 Avslutningsfasen: "Kick-off" og leveranser	39
4.5 Metaperspektiv på prosessen	42
4.5.1 Kompleksitet skapte utfordringer	42
4.5.2 Erfaringer med bruken av PD	44
4.5.3 Radikale samskapingsprosesser	46
4.5.4 Institusjonelle rammebetingelser	49
5. Oppsummering og konklusjon	53
Referanser	56
Vedlegg 1: Følgeforskers deltakelse i prosjektet	60

1. Ungt utenforskap som samfunnsutfordring

Utenforskap blant unge mennesker er et kjent problem i de fleste moderne velferdsstater (Mawn et al., 2017). Ifølge Statistisk Sentralbyrå er det i Norge om lag 110 000 personer i aldersgruppen 15-29 år som verken er i arbeid, utdanning eller arbeidsrettede tiltak, og det er forskningsmessig grunnlag for å fastslå at 6-12 prosent av ungdomskullene i Norden er i stor risiko for å falle ut av skole og arbeidsliv og risikere å forbli i en marginalisert posisjon over tid (Olsen et al., 2016). Personer i denne gruppa omtales ofte som NEET (Not in Education, Employment or Training). Under denne kategorien finner man ulike undergrupper med forskjellige kjennetegn, behov og grad av sårbarhet. For noen er dette planlagt og ønsket, mens det for andre handler om andre forhold som for eksempel manglende utdanning, arbeidsledighet, familiære rammer og ikke minst helseproblemer (Fyhn, et al., 2021).

Både for samfunnet og for den enkelte er det store økonomiske, sosiale og helsemessige kostnader knyttet til utenforskap. Nåverdien for samfunnet av å flytte én ungdom fra et livsløp uten arbeid til et livsløp med arbeid (i 35 år) er utregnet til å være rundt 15,9 millioner kroner (Vista Analyse rapport nr. 2014/09, oppjustert med vekst i grunnbeløp). Selv om Norge har en lav andel NEETs sammenlignet med de andre OECD-landene, er antall unge uføre økt fra 0,8 % til 2,5 % siden år 2000 (Bråten & Sten-Gahmberg, 2022). Denne økningen er urovekkende, da disse unge menneskene står i fare for å bli varig ekskludert fra arbeidslivet (Sveinsdottir et al., 2018).

I Meld. St. 32 (2020-2021) fremgår det at noen av de største utfordringene i arbeidet mot ungt utenforskap ser ut til å være knyttet til det å gi forvaltningen gode forutsetninger for å kunne tilby helhetlige og individuelt tilpassede tjenester. Fordi mange av de unge trenger samtidig hjelp fra flere tjenester, er samhandling over sektorgrenser og på tvers av etater og instanser avgjørende for å lykkes (Kindt & Strand, 2020). En stor andel av tiltakene som skal bistå barn og unge i sårbare livssituasjoner er samlet i kommunale tjenester og i NAV. Til tross for nasjonale reformer og en stor bredde av tiltak, som inneholder både understøttende og disiplinerende elementer, har resultatene imidlertid så langt vært begrenset.

Tidligere studier viser at det er et generelt behov for systematisk å tilrettelegge tjenestene for unge brukere, for å kunne møte dem med en sensitivitet og forståelse for at de ikke har de samme forutsetningene som voksne. Dette gjelder særlig overfor dem med omfattende og sammensatte hjelpebehov (Strand et al., 2015), der løsningene som så langt har vært prøvd ut ikke har vært gode nok (Frøyland & Pedersen, 2019). Kompleksiteten i utfordringene den enkelte står overfor gjør arbeidet med å utvikle gode og treffsikre tjenester ekstra krevende. Både kommunene og NAV gir uttrykk for at de ikke klarer å finne nye løsninger på egen hånd.

1.1 Kunnskapsbehov

Det eksisterer omfattende kunnskap om behovet for tidlig innsats, samt om ulike risikofaktorer og kjennetegn ved ungdommer som står i fare for å falle utenfor. Det er ulike og sammensatte årsaker til at noen unge havner i langvarig utenforskap. For eksempel er fullføring av videregående opplæring sentralt for å få innpass i arbeidslivet, men ifølge SSB befant 11,8 % av de unge seg utenfor videregående opplæring i 2021. Til tross for at Norge har lav arbeidsledighet blant unge sammenlignet med andre land, trekker OECD (2018) frem at en høyere andel av de unge som er utenfor arbeid og utdanningssystemet i Norge er spesielt utsatte (såkalte «inactive NEETs»). Det vil si at de i tillegg til å være utenfor ikke er aktivt arbeidssøkende, og at mange i denne gruppen ikke

har fullført videregående skolegang, har lav sosioøkonomisk bakgrunn og/eller psykiske helseutfordringer. Nyere forskning har avdekket at hoveddelen av ansvaret for den økte tilstrømningen av unge til uføretrygd kan plasseres hos de delene av samfunnet som skal hjelpe og kvalifisere barn og unge gjennom oppvekst og ungdomstid, dvs. hos skolen og andre kommunale tjenester (Bråten & Sten-Gahmberg, 2022, s. 17). Det er derfor behov for mer kunnskap om hvordan kommunene ivaretar sitt ansvar for forebygging og tidlig innsats, inkludert hvordan dette kan videreutvikles, slik at innsatsen blir mer treffsikker (Meld. St. 32 (2020-2021)).

I en kunnskapssammenstilling av nordisk forskning (Frøyland et al., 2022) viser forfatterne hvordan identiteten til ulike grupper av unge i sårbare livssituasjoner skapes og får betydning i møtet med andre, noe som understreker viktigheten av å forske på hva som skjer i utsatte unges møte med hjelpeapparatet som skal ivareta dem. Spesielt er det nødvendig å sette lys på hvordan man kan fasilitere helhetlig støtte og oppfølging som treffer behovene utsatt ungdom har og som fører til varig inkludering. Det er blant annet av stor betydning at det legges til rette for "gode møter" og relasjoner, at det etableres fellesskaper, tilbys passe tett individuell oppfølging fra hjelpere med inkluderingskompetanse, samt legges til rette for medvirkning.

Helhetlig oppfølging er komplekst å få til fordi det krever holistiske tilnærminger der hele den unges livssituasjon ses i sammenheng (Lo et al., 2016). Dette omfatter både familie, skole, arbeidsliv, økonomi og helse, og fordrer tett tverrsektorielt samarbeid mellom flere, ulike tjenester, slik som skole, barnevern, NAV og helsetjenester (Frøyland et al., 2022; Salvanes et al., 2019). Vi vet at helhetlige tilnærminger, gode tverrsektorielle samarbeidsrelasjoner og koordinert samhandling mellom ulike etater, tjenesteområder og forvaltningsnivåer kan bidra til bedre og mer sammenhengende forløp for mennesker med sammensatte behov (Rønningstad et al., 2022). Vi trenger imidlertid mer kunnskap om hva som er hensiktsmessig organisering av denne type tverrfaglige, fleksible tjenester (Fyhn et al., 2021).

Videre har det i tidligere forskning på folk som havner utenfor arbeidslivet (eller som sliter med store helsemessige eller sosiale utfordringer) vært lite fokus på de som faktisk har klart å bevege seg fra en marginalisert posisjon og tilbake til utdanning og/eller jobb. Dette til tross for at kunnskap om hvordan det går med folk, etter de har vært i systemet, er en viktig kilde til refleksjoner og til mulige forandringer i praksis (Danneris & Caswell, 2019). I den ovennevnte kunnskapssammenstillingen pekes det også på et behov for fremtidige studier som setter lys på beskyttende faktorer, dvs. hva som gjør at noen unge med vanskelig oppvekst eller dårlig helse *ikke* faller utenfor; inkludert hva som kjennetegner dem, deres miljø og omgivelser, samt bistanden de har fått (Frøyland et al., 2022). I tillegg er det et generelt behov for mer forskning på innovasjon i tjenestene rettet mot unge i NEET-kategorien (Haug et al., 2023). Denne rapportens studie er rettet mot å gi et kunnskapsbidrag på noen av disse områdene.

1.2 Bakteppet for prosjektet Ung inkludering

Kongsvingerregionen, bestående av de seks kommunene Kongsvinger, Nord Odal, Sør-Odal, Eidskog, Grue og Åsnes, har over tid hatt ekstra store utfordringer knyttet til oppvekst, levekår og frafall fra skole og utdanning. 1 av 4 unge mellom 20 og 29 år står utenfor jobb eller utdanning her. Kommunene i regionen har også en høy andel innbyggere med redusert arbeidsevne, en høy andel unge uføre og en høy andel unge voksne med lavinntekt sammenlignet med resten av landet (viser til prosjektets sluttrapport for ytterligere opplysninger). Det er mange forskjellige aktører som møter ungdommene i ulike livsfaser, blant annet gjennom oppvekst, skole, fritid, helse, i arbeidsutprøving eller i ordinært

arbeid. Det var derfor et uttalt ønske å etablere et prosjekt som kunne ha et lokalsamfunnsperspektiv på den regionale utfordringen med ungt utenforskap.

Prosjektet *Ung inkludering i Kongsvingerregionen* ble planlagt i 2020 og startet opp i 2021. I stedet for å studere ulike faktorer som gjør at noen faller utenfor, var ambisjonene i dette prosjektet å snu tankegangen. Prosjektet ble rettet mot å undersøke hva det er som gjør at noen unge *ikke* gjør det – til tross for at de har samme sårbare livssituasjoner som de som ofte blir marginaliserte fra skole eller arbeidsliv. Altså hva det er som gjør at disse ungdommene klarer seg mot alle odds. Dette ble gjort gjennom bruken av tilnærmingen “positive deviance” (PD eller positive avvik på norsk).

PD har vært brukt i over 65 land til å løse et bredt spekter av sosiale og organisatoriske utfordringer, men er relativt ny i Norge. Tilnærmingen tar utgangspunkt i at det alltid eksisterer noen individer eller grupper som finner virkningsfulle løsninger til tross for lik tilgang til ressursene (Dearing & Singhal, 2020; Singhal & Bjurström, 2015). Det de gjør (deres atferdsstrategier og praksiser) kan defineres som “positive avvik” (Singhal & Svenkerud, 2019). Fremfor å fokusere på problemer, årsaker og risikofaktorer dreier PDt seg om å identifisere unge og aktører rundt dem (bl.a. i hjelpeapparatet) som løser problemene annerledes, og som lykkes bedre enn andre, gjennom positivt avvikende praksiser (Pascale et al., 2010). Tilnærmingen forklares nærmere i neste kapittel.

Det overordnede spørsmålet i *Ung inkludering*¹ var følgende:

Finnes det positivt avvikende atferd blant ungdommer i utsatte eller sårbare livssituasjoner (eller blant aktører som jobber med og for barn og unge)², og hvis dette er tilfellet, hvordan kan disse bidra med nye løsninger som kan brukes i innsatsen for å redusere ungt utenforskap?

Prosjektets hovedmål var å forebygge, forhindre og redusere utenforskap blant unge, samt skape en endring av eksisterende praksiser på området. Prosjektets mandat var å kartlegge, utforske og lete etter virkningsfulle løsninger, skaffe innsikt og identifisere positive avvik, samt bidra til spredning av PD som en metode for utviklings- og innovasjonsarbeid.

I prosjektet var målgruppen vidt definert til å være unge mellom 18 og 35 år (inkludert barnefamilier), som står utenfor utdanning eller arbeidsliv, og som har hatt oppfølging fra hjelpeapparatet over tid. Det betyr at det dreier seg om ungdommer eller unge voksne som enten står relativt langt unna arbeidslivet og/eller allerede er helt eller delvis uføre.

Kommunene i Kongsvingerregionen var prosjekteiere og prosjektet ble organisert i NAV Kongsvinger. Prosjektet har i løpet av prosjektperioden hatt tre heltidsansatte prosjektmedarbeidere, samt en prosjektleder ansatt på deltid. Disse fire utgjorde prosjektets “kjernegruppe”. I tillegg har prosjektet trukket veksler på arbeidsressurser fra NAV Innlandet og Høgskolen i Innlandet (HINN), samt innleide PD-fasilitatorer/konsulenter fra Danmark, som sammen med kjernegruppen har fungert som en “utvidet arbeidsgruppe”. Det har også vært en styringsgruppe, der Statsforvalteren i Innlandet, Innlandet fylkeskommune, Arbeids- og velferdsdirektoratet og HINN var representert, sammen med kommunene og NAV Innlandet.

Det overordnede formålet med følgeforskningen, som denne rapporten baseres på, var å undersøke hvordan en region kan jobbe med offentlig innovasjon ved bruk av PD-tilnærmingen i møtet med ungt utenforskap som samfunnsutfordring.

¹ Slik det opprinnelig var formulert i prosjektbeskrivelsen.

² Parantesen ble tilføyet i oppstartfasen.

2. Positive avvik som innovasjonstilnærming

Tidligere forskning på avvik, innenfor både sosiologi og psykologi, har typisk fokusert på negativ avvikende atferd – noe som har blitt oppfattet som skadelig, ondsinnet eller forstyrrende (Herington & van de Fliert, 2018; Mertens et al., 2016). Altså hvem som faller utenfor normen på grunn av problematisk atferd. Dette er en gjennomgående tendens i forskning på ungt utenforskap; at studier ofte fokuserer på kjennetegn ved de som av ulike grunner faller utenfor skole, arbeids- eller samfunnsliv. Det kan imidlertid føre til uintenderte konsekvenser, dersom man kun betrakter de unge med en problem-fokusert optikk. Dersom fokuset hovedsakelig dreier seg om målbare risikofaktorer og utfallet av disse, kan både politikk og profesjonelle perspektiver risikere å bli dominert av en stigmatiserende hegemonisk diskurs (Bakketeig et al., 2020). F.eks. kan det oppstå forestillinger om at det ikke er mulig å endre situasjonen for dem det gjelder. Selve bruken av NEET som konsept kan i seg selv påpekes å være problematisk, når man på denne måten kategoriserer en stor og heterogen ungdomsgruppe, som står overfor svært ulike typer utfordringer, med en og samme merkelapp, som i tillegg definerer dem ut fra hva de *ikke* er jfr. *Not in Education, Employment or Training* (Yates & Payne, 2006).

PD-tilnærmingen snur fokuset rundt, som illustrert i figuren nedenfor. I stedet for å sette lys på kjennetegn ved dem som ikke klarer seg, de rundt 5 % av unge som befinner seg lengst til venstre på en normalfordelingskurve (som f.eks. sliter med kriminalitet, rus eller utviklingsforstyrrelser), setter PD lys på dem som klarer seg “against all odds”: De rundt 5 % som befinner seg lengst til høyre på kurven, som skiller seg positivt ut fra normen. Denne enden av spektrumet har overraskende nok fått lite forskningsmessig oppmerksomhet (Mertens et al., 2016), til tross for at det å identifisere og studere denne type statistiske uteliggere vil kunne hjelpe folk å lære av suksess (Pascale et al., 2010).

Figur 1: PG i en normalfordelingskurve (Toolshero, 2023)



Det er viktig å påpeke at PD ikke er det samme som *resiliens*, selv om det er visse likhetstrekk. Mens resiliensforskning som regel setter lys på menneskers grunnegenskaper, som for eksempel selvbestemmelse, temperament, humor, selvfølelse og evnen til å skape positive sosiale relasjoner (Earvolino-Ramirez, 2007), er det ikke egenskaper ved individet som er det sentrale i PD. I stedet dreier det seg om positivt avvikende atferdsstrategier eller praksiser, dvs. hva mennesker faktisk gjør, når de klarer å finne løsninger og lykkes til tross for lik tilgang til ressurser som andre. Dette *kan* være knyttet til egenskaper hos enkeltpersoner, som får dem til å utføre atypiske handlinger med bedre utfall. Men atferdsstrategiene eller praksisene må være av en slik art at andre kan lære av dem (Pascale et al., 2010).

Når det gjelder definisjoner på PD, er det ifølge Mertens et al. (2016) varierende i hvilken grad forskere refererer til: 1) Atferd eller resultater/outcome av atferd; om det er det menneskene gjør eller utfallet av handlingene som er i fokus. 2) Hvordan man vurderer om atferd eller resultater er “positive”; hvem det er man antar kan avgjøre dette og hvordan det kan måles. 3) Hvordan man

vrurderer om atferd eller resultater er “avvikende”; om det er i statistisk forstand eller tar utgangspunkt i sosiale normer. Det er viktig at studier som anvender tilnærmingen, også tydeliggjør disse aspektene for å unngå uklarheter. I prosjektet Ung inkludering ble det lagt en bred definisjon til grunn, som inkluderte både atferd og outcome (der PD-atferd ofte ble identifisert gjennom outcome – man utforsket f.eks. kjennetegn ved atferd i situasjoner der man hadde lyktes). PD er basert på et “bottom-up”-perspektiv, der alle involverte aktører bør delta i identifisering og utforsking av positive avvik. Dermed ble vurderinger av hvorvidt atferdsstrategier eller praksiser kunne defineres som “positive” og “avvikende” gjort i fellesskap i et samarbeid mellom prosjektets medarbeidere og ulike aktører fra regionen samt med utgangspunkt i både statistikk og normer. Som kommentar til manglende eller uklare definisjoner, argumenterer Singhal & Bjurström (2023. S. 34) for at dette bare understreker at “PD is not about words, but rather about worlds”.

PD kan anvendes både som et *teoretisk konsept* for å få økt kunnskap om hvordan og hvorfor positive avvik oppstår, inkludert omstendighetene de oppstår under, noe som kan gi viktige kunnskapsbidrag i seg selv. PD kan også brukes som en *praktisk innovasjonsstrategi* til å løse komplekse sosiale problemer med ved å gjøre det mulig for lokalsamfunn, kommuner, organisasjoner eller tjenester å oppdage kunnskapen som allerede eksisterer, samt finne måter å forsterke og spre denne på (Herington & van de Fliert, 2018; Pascale et al., 2010). “The PD approach identifies the behavioral practices of positively deviant individuals within a community and builds a social network to distribute and implement these practices over time” (Cohen et al., 2022, p. 2-3). Ved å identifisere positive avvik, kan man avsløre skjulte ressurser som allerede er til stede i en gitt kontekst, og ut fra dette tenke ut nye løsninger som både er mer kostnadseffektive, bærekraftige og har større eierskap blant de som skal ta dem i bruk (Sternin, 2002).

2.1 Trinnene i en PD-prosess

PD kan forstås som en endrings- eller innovasjonsprosess som gjør det mulig for lokalsamfunn å oppdage visdommen de allerede har, og finne måter å forsterke denne på. Dette kan gjøres ved å følge seks trinn (inspirert av Jain et al., 2019):

1. Definere utfordringsbildet gjennom bruk av kvantitative og kvalitative data,
2. Identifisere positivt avvikende praksiser på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå,
3. Avdekke og utforske PD: Hva er uvanlig ved praksisene og hva er det mulig å kopiere fra disse?
4. Utvikle og implementere intervensjoner (modeller, tiltak, programmer, rutiner/prosedyrer, osv.) gjennom samskapingsprosesser,
5. Evaluere om intervensjonene bidrar til trygge, likeverdige og tilpassede tjenester av høy kvalitet,
6. Formidle erfaringer slik at PD kan overføres til andre lignende kontekster.

Det er viktig å starte med å definere utfordringsbildet, for å få tilstrekkelig innsikt i normen og hva som kjennetegner problemet som skal løses. Og dette må gjøres fra perspektivene til berørte aktører og dem som eier problemet. Trinn 1 kjennetegner de fleste innovasjonsprosesser.

Deretter kan positive avvik identifiseres (trinn 2), f.eks. kvantitativt med utgangspunkt i statistikk eller analyse av registerdata og/eller kvalitativt gjennom intervjuer og observasjoner. Dette kan gjøres på ulike nivåer. På individnivå kan det bl.a. dreie seg om situasjoner der en ungdom, sammen med en lærer, en barnevernsansatt og/eller en NAV-veileder, lykkes med å finne løsninger til tross for en

sårbar livssituasjon eller kjente risikofaktorer. På gruppenivå kan det eksempelvis være profesjonelle som samhandler og finner praktiske og effektive løsninger for oppfølging og samarbeid med en familie. På organisasjonsnivå kan det være en kommune som har etablert en struktur og kultur for å jobbe på nye måter med forebygging av skolefravall. Trinn 3 dreier seg om å avdekke og utforske hva det er disse ulike aktørene gjør når de lykkes, og finne ut hva det er som er mulig å lære av PD-praksisene. Kunnskapen anvendes i utviklingen av intervensjoner, som videre bør evalueres og erfaringer videreformidles til andre kontekster (trinn 4-6).

PD-tilnærmingen er kritisk til den tradisjonelle ekspertrollen, der noen kommer inn med løsninger (eller “best practice”) utenfra. Utgangspunktet i PD-prosesser er forestillingen om at nødvendig kunnskap for å løse et problem ligger i fellesskapet der problemet finnes. Derfor vektlegger PD-tilnærmingen viktigheten av å bringe sammen forskjelligartede aktører, både de unge selv, ansatte i tjenesteapparatet, pårørende og frivillige inn i prosessene. Ekspertens rolle er ikke å komme med løsningene – men å hjelpe lokalsamfunnet med å finne de positive avvikerne, identifisere deres uvanlige (men effektive) praksiser, og deretter utforme intervensjoner som gjør det mulig for andre å praktisere den nye ønskede atferden (Singhal & Svenkerud, 2019). Endringsprosesser basert på PD bør derfor ledes av interne endringsagenter som – uten tilgang til spesielle ressurser – presenterer sosiale atferdsbevis (social proof) for andre i lokalsamfunnet (jfr. «Hvis de kan gjøre det, kan andre også»).

Mens tradisjonelle tilnærminger til innovasjon ofte innebærer langvarige og kostbare prosesser, ofte utformet som prosjekter med søkelys på validert, evidensbasert praksis, trenger PD-prosesser ikke dyre investeringer eller tilførsel av ekstra ressurser; PD-tilnærmings forutsetning er jo nettopp at løsningene og ressursene allerede finnes lokalt og er tilgjengelige for alle (Dearing & Singhal, 2020). De må bare identifiseres og løftes, slik at andre kan lære av dem. Det er derfor både økonomisk og sosialt bærekraftig å implementere og spre PD som innovasjonsstrategi, fordi tilnærmingen gjør det mulig å identifisere uvanlige (men effektive) løsninger som kan anvendes i utviklingen av nye og mer treffsikre intervensjoner innenfor eksisterende rammebetingelser.

2.2 Samskaping og spredning

Sosiale innovasjoner drives frem av atferdsendringer, og langsiktige endringer krever dermed at eksisterende normer, regler og holdninger utfordres (Vink et al., 2021). For å få til dette i praksis, vektlegges betydningen av det Røiseland og Lo (2019) definerer som radikale former for samskaping, der berørte og relevante aktører (inkludert de unge) ideelt sett trekkes inn i diskusjoner om definisjoner av utfordringer og problemer, samt i utviklingen, implementeringen og spredningen av nye intervensjoner og løsninger. Dette bør skje gjennom et likeverdig samarbeid hvor kunnskaper og ressurser deles med hverandre (Krogh et al., 2020). PD dreier seg om å fasilitere denne type prosesser, der lokalsamfunnet (og fellesskapet) settes i stand til å oppdage de innovative ideene, og hvor dialog og sosiale atferdsbevis resulterer i en mer bærekraftig adopsjon av ønskelige praksiser.

I motsetning til forestillingen om at økt kunnskap endrer holdninger, og holdningsendringer endrer praksis (kunnskap-holdninger-praksis), er det i PD-tilnærmingen viktig å endre praksis/handlinger først (praksis-holdninger-kunnskap) (Pascale et al., 2010). Et bærende prinsipp er følgende: “People are much more likely to act their way into a new way of thinking than to think their way into a new way of acting” (Pascale & Sternin, 2005, p. 9). Når løsningene kommer fra lokalsamfunnet selv, og dermed tar hensyn til kontekstuelle og kulturelle variabler, er det også ofte lettere å få andre folk til å adoptere og implementere disse (Albanna & Heeks, 2019; Cohen et al., 2022).

I likhet med samskapingslitteraturen, er store deler av litteraturen om PD positiv og optimistisk med hensyn til anvendelsen av tilnærmingen. Albanna & Heeks (2019) fremhever imidlertid tre kritiske innsikter fra tidligere studier:

- 1) PD mangler ofte konseptuell klarhet, f.eks. gjennom at det anvendes ulike definisjoner og at forskning mangler tilstrekkelig teoretisering (Herington & van de Fliert, 2018; Mertens et al., 2016).
- 2) Det er ikke alltid at PD fungerer i praksis: Det kan til tider være utfordrende å identifisere PD, vanskelig å skalere løsninger til flere i lokalsamfunnet og ikke minst vanskelig å spre disse på tvers av ulike lokalsamfunn.
- 3) Det oppstår lett praktiske utfordringer i implementeringen av PD. Dette skyldes blant annet at det er tid- og ressurskrevende i praksis, fordi det krever mye datainnsamling (eller innhenting av innsikt) og etablering av samarbeidsarenaer/læringsnettverk.

De fleste studier av PD-prosesser har dessuten fokusert på trinn 2 og 3, der PD-individer/grupper, atferd og praksiser identifiseres og utforskes, mens det mangler forskning på trinnene som involverer utvikling og implementering av intervensjoner, samt på spredning av positive avvik (Albanna & Heeks, 2019). Når det gjelder sistnevnte, skiller PD seg fra tradisjonelle perspektiver på spredning av innovasjon på flere måter, som vist i tabellen nedenfor.

Tabell 1: Tradisjonelle spredningsteorier versus positive avvik (basert på Singhal & Svenkerud, 2019)

Tradisjonelle spredningsteorier	Positive avvik (PD)
Løsningene ligger utenfor	Løsningene eksisterer allerede i konteksten
Eksperter/endringsagenter finner løsninger	Løsningene selv-oppdages
Eksperter gir råd	Endringsagenter tilfører kompetanse, lytter og fasiliterer
Går fra problem-løsning til løsnings-identifisering	Går fra løsnings-identifisering til problem-løsning
Mottakere skal overbevises (tenke seg til nye måter å handle på)	Mottakere skal "learn-by-doing" (handle seg til nye måter å tenke på)
Krever langsiktig planlegging av spredning	Kan begynne med en gang
Krever tilførsel av ressurser	Krever lite ressurser

Den største utfordringen knyttet til positive avvik handler om overførbarheten av kunnskap på tvers av ulike kontekster, der Dura' et al. (2019) påpeker at PD til syvende og sist handler om hva som fungerer i en konkret lokal sammenheng – og at resultater (intervensjoner og løsninger) fra ett tilfelle dermed heller ikke er generaliserbare til et annet. Det som er overførbart i PD er selve designprosessen som anvendes for å komme frem til lokalt relevante løsninger.

I og med at bruken av PD som innovasjonstilnærming er relativ ny i Norge, og ikke tidligere har vært brukt for å finne nye løsninger på ungt utenforskap, var det relevant å rigge et følgeforskningsdesign rundt prosjektet Ung inkludering i Kongsvingerregionen.

3. Metode

3.1 Følgeforskningsdesign

For å kunne følge prosjektet Ung inkludering i Kongsvingerregionen tett, og undersøke hvordan PD-tilnærmingen kan brukes i innsatsen for å redusere ungt utenforskap, var det hensiktsmessig å velge et følgeforskningsdesign. Det finnes ikke mye litteratur om følgeforskning, og det er kun få eksempler på kritisk refleksjon rundt bruken av denne evalueringsformen (Stensaker, 2013). Forskningsmodellen (oversatt til «trailing research» på engelsk) ble presentert av Finne et al. (1995), som en måte å integrere evaluering av planlagte lærings- eller endringsprosesser med vitenskapelig kunnskapsutvikling. Det dreier seg om en formativ og dialogbasert prosessanalyse (Baklien, 2004), der man som følgeforsker på den ene siden skal samhandle med de det forskes på, samtidig som at målet er å fange opp endringer ved hjelp av et vitenskapelig måleapparat (Olsen et al., 2002).

Finne et al. (1995) hevder at følgeforskning kan forsvares som en egen modell; det er en måte å kombinere krav om vitenskapelig kunnskapsutvikling med krav om relevans for praksisfeltet. I følgeforskning følger og studerer man en planlagt endring, en intervensjon i det sosiale feltet, i «real-time» gjennom bruken av ulike teoretiske perspektiver i analysen. Evalueringen finner sted samtidig som prosjektet gjennomføres, og den formative karakteren krever at forskeren går i dialog med feltet, da det er de involverte aktørene som avgjør hvorvidt prosessene er vellykket eller ikke (Baklien, 2004). Underveis handler det om å få frem deltakernes erfaringer og synspunkter på de tiltakene som iverksettes, og bruke dette til eventuelt å justere eller korrigere med. Følgeforskning krever derfor felles fokus på alle temaer det forskes på, felles tolkning av resultater, samt felles bevissthet om validering av funn (Shulha & Cousins, 1997). Dette ble ivaretatt gjennom hele prosjektperioden ved at både kjernegruppen og den utvidede arbeidsgruppen i Ung inkludering bidro i alle faser av forskningsprosessen.

Følgeforskning er bygget inn i en aksjonsforskningsmodell, der erfaringer fra praktiske eksempler tillegges stor betydning i kunnskapsutviklingen. Det er samtidig også legitimt og nødvendig å skaffe kunnskap gjennom metoder som ikke krever direkte deltakelse av forskeren (f.eks. passiv observasjon, dokumentanalyse og standardiserte intervju). På dette epistemologiske punktet skiller følgeforskning seg fra aksjonsforskning, og endring («action») er ikke et mål i seg selv (Bergold & Thomas, 2012). Validiteten avhenger med andre ord ikke av suksessfull implementering av en ønsket endring, som for eksempel at Ung inkludering faktisk lykkes med å utvikle og implementere nye løsninger for å forebygge og redusere ungt utenforskap. I stedet dreier det seg om å analysere prosessen opp mot ulike teorier, aktørenes opplevelser og erfaringer fra andre kontekster. Som nøytral, passiv og objektiv observatør kan man som følgeforsker samle inn én type data, samtidig som at man kan samle inn en annen type data gjennom deltakelse og dialog med prosjektgruppen og andre involverte i prosjektet. Det er en antakelse at spenningen mellom å være aktivt, samhandlende deltaker versus passiv, distansert forsker skaper et godt metodisk utgangspunkt for å fange opp endringer et tiltak eller et prosjekt fører til, spesielt med tanke på informantenes opplevelser og erfaringer med prosessene (Olsen og Lindøe, 2004).

I følgeforskning skal man altså både følge og evaluere det som skjer, i tillegg til å gi tilbakemeldinger til feltet underveis i prosessen. Selv om følgeforskning skiller seg fra aksjonsforskning på den måten at forskeren ikke blir direkte involvert i tiltakene som settes i verk, kan det ofte oppstå uklarheter knyttet til forskerrollen. Det er f.eks. en fallgrube hvis følgeforskeren reduserer seg selv til å være en “prosesskonsulent”, og dermed mister den kritiske distansen som er nødvendig for å kunne evaluere

prosessene vitenskapelig (Olsen & Lindøe, 2004). Det er også en risiko for uklarheter rundt forventningene til hva følgeforskningen skal kunne bidra med. For på den ene siden forventes den å bidra til praktisk kunnskap, endring og læring. På den andre siden skal den også vise hva kunnskapen består av ved hjelp av vitenskapelige tilnærminger og teoriutvikling (Olsen et al., 2002). Hvorvidt endringen er bra eller dårlig (tradisjonell evalueringsforskning) er ikke hovedfokuset, da fiasko fra et forskningssynspunkt kan være like nyttig lærdom som en suksess.

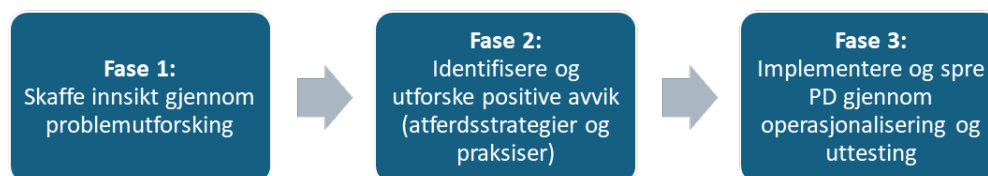
3.2 Datainnsamling og dataanalyse

I prosjektet Ung inkludering var det én dedikert følgeforsker (forfatteren av denne rapporten) som deltok gjennom hele forløpet – fra før prosjektets etablering i 2020 og frem til avslutningen i 2023. Sammen med koordinator for NAV-HiNN-samarbeidsavtalen, bidro følgeforskeren i utviklingen av en prosjektbeskrivelse og et mandat, før ansettelse av prosjektleder i 2021. Følgeforsker har også deltatt i den utvidede arbeidsgruppen, som har møttes regelmessig, samt deltatt på alle større aktiviteter og arrangementer (informasjons- og dialogmøter, workshops, ledermøter og andre prosjektsamlinger). Gjennom denne deltakelsen har følgeforskeren hatt mulighet til å bidra, påvirke og justere prosessen basert på underveisanalyser, -resultater og erfaringer. Alt dette har skjedd i tett samarbeid med prosjektets kjernegruppe og styringsgruppe.

Oversikt over alle aktivitetene der følgeforskeren har deltatt er vedlagt (se vedlegg 1). Det dreier seg om deltakelse i rundt 90 ulike møtepunkter/-aktiviteter/prosjektdager. I tillegg til notater fra deltakende observasjon i disse møtene, består datamaterialet også av dokumenter (utarbeidet i og av prosjektet), kvalitative intervjuer (gjennomført av prosjektmedarbeidere, masterstudenter og av følgeforskeren), statistikk, en kvantitativ nettverksanalyse, samt notater fra diverse samtaler og møter med ulike aktører som har vært involvert i Ung inkludering. Datainnsamlingen i prosjektet ble meldt inn og godkjent av NSD/Sikt (referansenummer 471325).

Basert på PD-tilnærmingen, ble det i Ung inkludering operert med tre ulike faser, som illustrert i figuren under. Det er imidlertid viktig å påpeke at det var en iterativ prosess, der fasene fløt inn i hverandre. Selv om prosjektet på noen områder har beveget seg videre fra en fase og inn i den neste fasen, var det en gjennomgående forutsetning at det alltid var mulig å gå tilbake til innsiktsfasen for å utforske problemer og utfordringsbildet ytterligere. Noe som også ble gjort underveis i hele prosjektperioden. Jeg velger likevel å strukturere beskrivelsene av prosjektets gjennomføring og progresjon med utgangspunkt i faseinndelingen i denne rapporten.

Figur 2: PD-prosessens tre faser



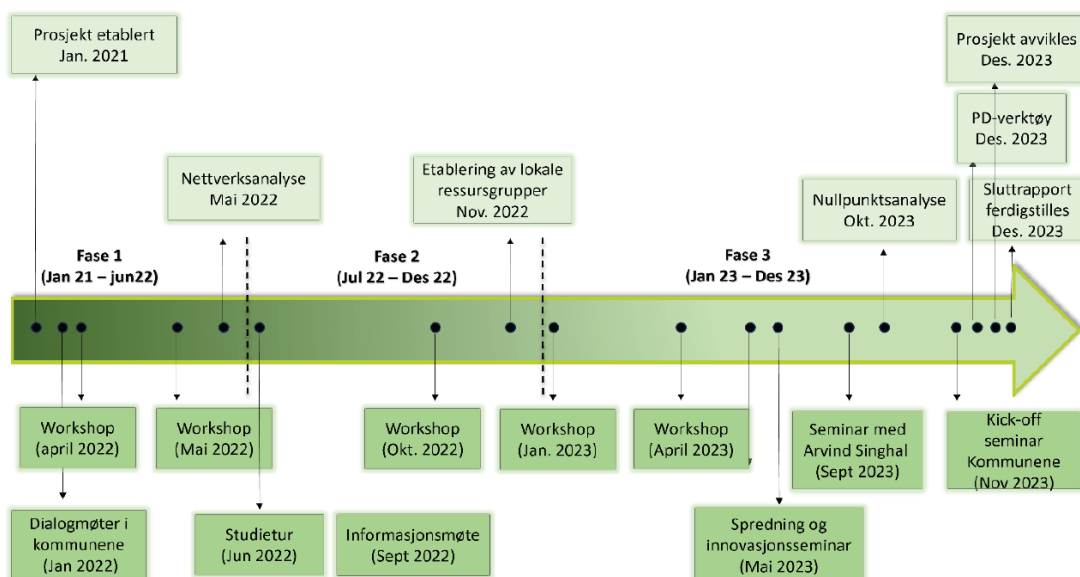
I *fase 1* i prosjektet (perioden fra april 2021 til juni 2022) ble det gjennomført 28 formelle arbeidsgruppemøter og prosjektdager/-samlinger (halvdags eller heldags). Hovedformålet med denne fasen var å samle innsikt gjennom bruken av tall/statistikk, samtaler/intervjuer med relevante og berørte aktører, samt andre former for problemutforsking. Prosjektets kjernegruppe gjennomførte 33 semistrukturerte samtaler med ulike aktører i regionen, hovedsakelig ansatte fra NAV, skoler, barnevernet, psykisk helsetjeneste, PPT og andre instanser. Det ble skrevet utfyllende notater fra alle disse samtalene. I tillegg ble det gjennomført en spørreundersøkelse, som dannet grunnlag for å kunne lage en nettverksanalyse, for å kartlegge samarbeidsrelasjonene mellom ulike

aktører i hjelpeapparatet, inkludert hyppighet på kontakt samt ulike styrker og utfordringer. Datainnsamlingen i denne perioden besto også av observasjoner av syv informasjons- og dialogmøter i januar 2022, fire workshops i april 2022 og to workshops i mai 2022. I tillegg ble det gjennomført åtte kvalitative intervjuer med lydopptak, som senere ble transkribert. Disse var tilknyttet konkrete, identifiserte PD-caser. Informantene i intervjuene var en kontaktlærer, en PPT-rådgiver, driver av en Inn på tunet-gård, en avdelingsleder på en barneskole, en home-start-kontakt, en helsesykepleier, en mor som hadde mottatt oppfølging fra hjelpeapparatet, samt en bibliotekar.

I fase 2 (perioden fra juli 2022 til desember 2022) var formålet å identifisere og utforske positive avvik nærmere. Det ble i denne fasen gjennomført åtte formelle arbeidsgruppemøter og prosjektsamlinger som følgeforskeren deltok i. I tillegg gjennomførte kjernegruppen ni semistrukturerte samtaler med ulike aktører, som det foreligger referater fra. Det empiriske materialet inneholder også ni kvalitative intervjuer med ungdommer i målgruppen, som det ble tatt lydopptak av og ble transkribert i etterkant. Informantene ble utvalgt på bakgrunn av ulike tjenesters kjennskap til dem som værende positivt avvikende i en eller annen forstand. Det var ansatte i kjernegruppen som gjennomførte intervjuene, der det ble brukt en semistrukturert intervjuguide med spørsmål rettet mot å utforske hva det var som hadde gjort at informantene hadde klart seg bra til tross. Datamaterialet i denne fasen besto også av observasjoner av henholdsvis et informasjonsmøte i september 2022, to workshops i oktober 2022, samt et møte med kommunenes ledelse i oktober 2022. I tillegg deltok medlemmer fra prosjektgruppen i ni møter med ressursgruppene (fra november-desember 2022), som det ble skrevet notater fra.

I fase 3 (perioden fra januar 2023 til desember 2023) hadde arbeidsgruppen i alt 21 formelle arbeidsgruppemøter eller prosjektsamlinger, som følgeforskeren deltok i. I tillegg var det også to andre forskere til stede som observatører på en workshop i januar 2023, og det ble gjennomført observasjon på henholdsvis to digitale PD-seminarer for ressurspersoner i januar og februar 2023, samt på en workshop i april 2023. Prosjektets arbeidsgruppe var også på en inspirasjonstur til København, samt arrangerte et PD-seminar med Arvind Singhal. Det ble dessuten avholdt et avslutningsseminar for prosjektet (kalt "kick-off") i slutten av november 2023. I tillegg deltok prosjektmedarbeiderne på i alt 40 møter med ressursgruppene i denne perioden. Mot slutten av prosjektet ble det også gjennomført 13 kvalitative intervjuer med deltakere fra alle fem ressursgrupper i prosjektet. Figuren under viser noen av de mest sentrale aktivitetene som har vært gjennomført i prosjektperiode.

Figur 3: Hovedaktiviteter i prosjektet (hentet fra sluttrapporten)



Det empiriske materialet består altså *på den ene siden* av en stor mengde kvalitative og noen kvantitative data. Dette materialet er analysert underveis i prosessen, både av følgeforskeren og av andre involverte forskere med forskjellige teoretiske inngangsvinkler. Følgeforsker har kontinuerlig bidratt med systematiseringer av data innhentet i innsiktsfasen, for at prosjektet kunne nyttiggjøre seg av underveisresultater i prosessen. De formelle intervjuene, som det ble tatt lydopptak av (bl.a. i tilknytning til to konkrete PD-caser), har et tverrfaglig forskerteam analysert og anvendt i arbeidet med en vitenskapelig artikkel om positivt avvikende samarbeidsprosesser (Sønderskov et al., i prosess). Bachelorstudenter i sosialt arbeid har brukt caser fra prosjektet inn i utarbeidelsen av i alt fire bacheloroppgaver, og en psykologistudent har skrevet bacheloroppgave om sosiale og psykologiske faktorer som har betydning for livskvalitet hos unge marginaliserte, basert på intervjuer med ungdommer i prosjektet. I tillegg har to masterstudenter i offentlig administrasjon og ledelse gjennomført datainnsamling, som skal anvendes i en masteroppgave om samskaping og innovasjon.

På den andre siden, dreier det som også om stor mengde prosessdata (dokumenter og observasjonsnotater), som det ble brukt en narrativ strategi til å strukturere, slik at det ble organisert i en mer systematisk form (Stensaker, 2013). I denne prosessen anvendtes det Langley (1999) kaller for en "temporal bracketing-strategi"; nemlig det å tidsmessig dekomponere hendelsene i den totale prosessen. Mer spesifikt ble materialet først strukturert i tre "perioder", basert på PD-prosessen sine tre faser. Samtidig så vi at dette ble en forenkling, fordi prosjektet underveis utviklede seg til å bestå av to parallelle typer prosesser:

1. *En metaprosess*, der prosjektets kjernegruppe (assistert av den utvidede arbeidsgruppen) selv anvendte PD-tilnærmingen gjennom å skaffe innsikt (statistikk, intervju, observasjon), utforske problemer, samt identifisere PD-praksiser blant involverte aktører og ungdommer i Kongsvingerregionen.
2. *Lokale prosesser*, hvor ressurspersoner i regionens kommuner begynte å jobbe ut fra samme tilnærming, med å definere problemer lokalt, skaffe ytterligere innsikt, identifisere og utforske positive avvik, samt teste ut nye løsninger i praksis gjennom en rekke prøvehandlinger.

Prosessdataene er analysert og anvendt i en artikkel om PD som innovativ tilnærming i utviklingen av mer bærekraftige tjenester, sett opp mot tjenstedesign (Sønderskov & Kirah, i prosess).

Utviklingen, der lokale ressursgrupper begynte å ta i bruk PD-tilnærmingen i egen kommune, førte til et behov for å intervju representanter fra disse gruppene, for å få innblikk i deres erfaringer med å anvende PD som innovasjonstilnærming i innsatsen mot ungt utenforskap. Formålet med denne siste runden med datainnsamling var å anlegge et analytisk meta-perspektiv på prosjektet som helhet med utgangspunkt i de involverte aktørers perspektiver på det de hadde vært deltakere i.

Det ble derfor gjennomført 13 intervjuer høsten 2023 med tre informanter fra tre av ressursgruppene og to informanter fra to av ressursgruppene. Disse intervjuene ble transkribert i sin helhet, og deretter analysert med utgangspunkt i en refleksiv tematisk innholdsanalyse (Braun & Clarke 2006): Først ble intervjuutskriftene lest, og det ble identifisert koder på tvers av materialet. Noen koder ble slått sammen eller fjernet, og nye koder ble lagt til og samlet i fire tematiske hovedkategorier knyttet til kompleksitet, PD-tilnærmingen, samskappingsprosesser og rammebetingelser. Disse kategoriene ble også lagt frem for prosjektleder og prosjektmedarbeidere for å diskutere resultatene i fellesskap.

Når det gjelder kvaliteten på studien, kan det være en svakhet at ansvaret for gjennomføringen av forskningen hovedsakelig ble lagt på en enkeltperson. Dette ble forsøkt oppveid gjennom etableringen av et tverrfaglig forskerteam, som har bidratt i ulike faser og i analyser av ulike deler av det empiriske materialet. Reliabiliteten (stabiliteten eller nøyaktigheten i målingen) er forsøkt ivarettatt blant annet gjennom bruken av intervjuguider, for å sikre at de ulike informantgruppene har blitt stilt de samme spørsmålene med relativt samme ordlyd. Dette var spesielt viktig, fordi intervjuene

ble gjennomført av både prosjektmedarbeidere, studenter og forsker. Selve tolkningen og analysene er imidlertid vanskeligere å gjøre transparent, noe som gjør at det bevisst er inkludert en grundig prosessbeskrivelse og et større antall lengre sitater i resultatdelen for å bevare nærheten til det empiriske. Når det gjelder validiteten (eller gyldigheten), er det en styrke at studien har anvendt flere ulike metoder for å studere prosessen. I tillegg samsvarer studiens resultater også i stor grad med andre studier i PD-litteraturen, når det gjelder potensial og utfordringer ved anvendelsen av denne tilnærmingen.

Nedenfor presenteres funn og analyse fra prosjektet, som også innledningsvis inkluderer en grundig kronologisk beskrivelse av hovedaktivitetene i prosjektet i sin helhet.

4. Funn og analyse

4.1 Før oppstart

HINN har en strategisk samarbeidsavtale med NAV, inngått i 2016. Det faglige fokuset i dette samarbeidet er innovasjon i tjenesteyting. Det ble i 2019 definert tre prioriterte innsatsområder gjennom behovsnotater, der unge og utenforskap var et av disse. I den forbindelse ble det også opprettet en tverrfaglig FoU-gruppe på HINN som skulle drøfte ulike tilnærminger til tematikken. HINN hadde ansatt professor Arvind Singhal (Universitetet i Texas) i en II-stilling. Singhal har jobbet med PD i en årrekke, både i praksis og i forskning. Som følge av dette, ble det også avholdt flere PD-seminarer og workshops i 2019, 2020 og 2021 med deltakere fra HINN, NAV, Arbeids- og velferdsdirektoratet, KS, fylkeskommunen, m.fl. Dette var en medvirkende årsak til at det ble bestemt at NAV kunne være en «case» for å teste ut PD i en norsk kontekst.

I behovsnotatet fra 2019 pekte NAV på Kongsvingerregionen som en region med ekstra store utfordringer knyttet til ungt utenforskap. Samtidig var det et engasjement for å gjøre noe med dette i regionens seks kommuner. Etter en dialog med kommunene og NAV, viste det seg at det allerede var planer om et prosjekt rettet mot å få unge uføre (helt eller delvis) tilbake i utdanning eller jobb. Dette prosjektet hadde kommunene i regionen fått skjønnsmidler fra statsforvalteren til å gjennomføre. Kommunene og NAV tok en beslutning om at man skulle se dette (dvs. reaktivering av unge uføre) i sammenheng med muligheten for å utvikle et prosjekt som skulle anvende PD som innovasjonstilnærming.

NAV Innlandet og HINN jobbet deretter sammen med leder i NAV Kongsvinger om å skrive en oppdatert felles prosjektbeskrivelse og lage et mandat som favnet begge målgruppene; unge som står i risiko for å falle utenfor, og unge uføre som er helt eller delvis utenfor. Derfor ble prosjektet Ung inkludering også rettet mot både å skulle bidra til å forebygge og forhindre ungt utenforskap, samt å få flere unge uføre helt eller delvis tilbake i arbeid. Det ble skrevet en prosjektbeskrivelse, som ble presentert for styringsgruppen for samarbeidsavtalen mellom NAV og HINN den 2.3.2021. I denne prosjektbeskrivelsen ble aktivitetene i prosjektets tre faser presentert som vist i tabellen nedenfor.

Tabell 2: Planlagte aktiviteter i prosjektets tre faser

Fase 1 Skaffe innsikt (problemutforskning) og definere normen	1.a: Bruke tall/statistikk til å kartlegge viktige variabler/faktorer <ul style="list-style-type: none">Hva kjennetegner unge under 35 år som står i risiko for, eller allerede er, havnet utenfor?Hva vet vi om denne utfordringen fra tidligere studier? Hvor mange?Avdekke mål/indikatorer (hvilken effekt ønsker vi og de som eier problemet?) 1.b: Intervjue relevante aktører for å utforske problemforståelse <ul style="list-style-type: none">Starte hos de unge selv og NAV ungdomsveilederne, og deretter «forfølge» problemet videre til andre relevante tjenester/aktører (f.eks. oppfølgingstjenesten, skoler, barneverntjenesten, BUP, flyktingetjenesten, foreldre og andre som viser seg å være relevante)Intervjuene gjennomføres individuelt eller i fokusgrupper.Evt. Supplere med observasjoner og kvantitative undersøkelser i form av spørreskjema. 1.c: Gjennomføre workshops <ul style="list-style-type: none">Invitere relevante aktører inn for å være med til å definere utenforskap, identifisere utfordringer og utforske problemer sammen
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Dette inkluderer bruk av metoder fra tjenestedesign (som f.eks. brukerreiser og personas) <p>1.d: Etablere lærings- og implementeringsmiljøer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mulige løsninger drøftes og samskapes sammen mellom relevante aktører (for å etablere støttestruktur)
<p>Fase 2</p> <p>Identifisere positive avvik (mulige løsninger)</p>	<p>2.a: Identifisere positive avvik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snu problemet og still spørsmålet: Finnes det noen som har klart seg til tross for å ha stått overfor x-antall variabler/faktorer/ utfordringer? (fokus på atferd) • Hvor finner vi dem? Hva kjennetegner dem? Likhetsstrekk? • Oppdage uvanlig, men replikerbar, atferd/praksis (ikke «helter») <p>2.b: Grave i forklaringer knyttet til de positive avvikene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervjue de positive avvikene og alle andre relevante aktører rundt dem for å avdekke praksiser og mulige løsninger (hvorfor-spørsmål er viktig i denne fasen) • Hva er det disse ungdommene og/eller andre aktører og/eller tjenester har gjort eller gjør for at de(n) unge greier seg «mot alle odds»? • Bruke metoder fra tjenestedesign (for å få dem til å vise hva de gjør)
<p>Fase 3</p> <p>Implementering og spredning (test og skaler)</p>	<p>3.a: Implementering og spredning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan kan praksiser endres, slik at løsningene kan brukes i større skala for å redusere ungt utenforskap? • Kan løsningene operasjonaliseres, testes ut og implementeres? • Designe intervensjon og måle effekt på forskjellige nivåer (systemnivå, lokalsamfunnsnivå og individnivå). F.eks. ved bruk av community score cards. • Måleparametre må gi mening for oss: Hva er de viktigste indikatorer? • Spre til flere regioner

Det ble ansatt en prosjektleder, som startet i stillingen den 1.4.2021. I begynnelsen oppsto det en del uklarheter, som følge av at kommunene – før utviklingen av Ung inkludering – hadde fått skjønnsmidler til et annet prosjekt rettet mot å reaktivere unge uføre. Dette førte til at prosjektleder i en lengre periode trodde at det skulle gjennomføres to parallelle prosjekter, basert på ulike projektskisser, der PD-tilnærmingen (og følgeforskningen) kun var tilknyttet det ene. Dette skapte et behov for en del avklaringsmøter og -samtaler i oppstartsperioden.

Et annet aspekt ved disse uklarhetene var at PD i seg selv var noe nytt, både for prosjektleder og for alle andre involverte, inkluderte følgeforskeren. Det var først etter ansettelsen av ytterligere to prosjektmedarbeidere i september/oktober 2021, at hele arbeidsgruppen deltok på et PD-seminar der de fikk samme opplæring og en felles forståelse for positive avvik som innovasjonstilnærming.

Til tross for visse uklarheter i begynnelsen, ble et viktig første skritt i prosjektet å starte opp innsiktsfasen for å utforske problemforståelse og definere normen, jfr. aktivitetene i Tabell 2.

4.2 Fase 1: Skaffe innsikt

PD-tilnærmingen forutsetter tilstrekkelig innsikt i problemet, og helst gjennom innhenting og analyse av både kvalitative og kvantitative data. Prosjektets fase 1 varte fra cirka april 2021 til juni 2022. Denne fasen ble ekstra langvarig, både fordi den dannet grunnlaget for alt annet som skulle gjøres i prosjektet, men også fordi den inneholdt mye datainnsamling. I tillegg ble det brukt veldig mye tid til å forankre prosjektet, og skape en felles forståelse for hva PD er, i kommunene i Kongsvingerregionen. Dette ble blant annet gjort gjennom orienteringer om prosjektet og PD-

tilnærmingen til alle kommunestyrene i regionen, der ressurspersoner fra NAV Innlandet også deltok sammen med prosjektleder.

Prosjektet hadde som ambisjon å ta utgangspunkt i utfordringene knyttet til ungt utenforskap i en hel bo- og arbeidsregion. Dette er en enhet som gjerne brukes for å se helhet og sammenheng i et større geografisk område, der man ofte har mange felles utfordringer når det gjelder befolkningsutvikling og utfordringer. Samtidig består regionen av seks helt ulike kommuner med adskillige ulikheter knyttet til både utfordringsbildet, politisk styring, organisering av tjenester, mv. Det var altså ikke kun samfunnsutfordringen som var kompleks, men også konteksten der prosjektet skulle finne sted.

4.2.1 Innsamlet og systematisert statistikk

I starten ble det hovedsakelig jobbet med å innsamle eksisterende tall og statistikk, for å få en oversikt over viktige variabler som videre kunne anvendes som mål eller indikatorer for prosjektet. Det fantes mye statistikk som kunne beskrive situasjonen med utenforskap i Kongsvingerregionen, både samlet for regionen og for hver enkelt kommune. Prosjektet brukte offentlige kilder som f.eks. NAV, Statsforvalteren (bl.a. kommunebilder), fylkeskommunen (bl.a. ungdatabase) og SSB. Formålet var å gi en generell beskrivelse av kommunene, for eksempel med hensyn til demografi, utdanningsnivå, levealder og arbeidsmarked. For deretter å kunne gjennomføre deskriptive analyser av statistikk på tematikkene arbeid og utenforskap, status på ulike hjelpetiltak (f.eks. sosialhjelp, barnevern), utdanning, samt ungdoms helse og trivsel.

Det var et uttalt ønske å kunne måle resultatene av innsatsen i Ung inkludering, noe som bidro til utformingen av et eget prosjekt i prosjektet for å lage en nullpunktsanalyse. I utformingen av en slik analyse skulle det også gis bistand til å bestemme hvilke variabler (eller hvilket nullpunkt) man burde gjøre en slik måling ut fra. Dette underprosjektet ble finansiert av NAV FoU. Det var opprinnelig tenkt at denne analysen skulle kunne brukes til å måle endringer i løpet, eller rett i etterkant, av prosjektperioden. Analysen ble imidlertid først ferdigstilt mot slutten av prosjektperioden, men resultatene vil kunne anvendes fremover i både regional og nasjonal sammenheng. Og på lengre sikt vil analysen også kunne gjentas og dermed si noe om mulige effekter av Ung inkludering. Viser til utarbeidet rapport basert på nullpunktsanalysen for en nærmere beskrivelse av resultatene (se prosjektets sluttrapport).

Det var i utgangspunktet også tenkt at man kunne bruke PD-tilnærmingen direkte inn i nullpunktsanalyse-prosjektet, blant annet ved å avdekke «positive avvik» gjennom å analysere et større antall saker i NAV. Saker hvor unge hadde kommet tilbake i jobb eller utdanning til tross for sårbare livssituasjoner. Prosjektet bestilte et uttrekk anonymiserte saker fra Arbeids- og velferdsdirektoratet tidlig i 2022. Det viste seg dessverre å være vanskelig å få gjort gode, relevante uttrekk fra NAVs statistikkavdeling til dette formålet. Det var heller ikke mulig å identifisere PD gjennom lokale NAV kontorer av hensyn til personvern og GDPR. Derfor ble den kvantitative delen i denne første fasen noe redusert, sammenlignet med det som var den opprinnelige planen.

4.2.2 Innledende samtaler med ulike aktører

Prosjektets medarbeidere hadde mange samtaler med ulike aktører i regionen. Dette arbeidet startet opp i november/desember 2021, der kjernegruppen blant annet pratet med elever på en ungdomsskole, elever på videregående skole, en psykolog i DPS, rask psykisk helsehjelp, ROS, SLT-koordinator, psykiatrisk sykepleier, miljøarbeider, oppfølgingstjenesten, PPT, NAV-veiledere,

arbeidsgivere, ansatte ved bibliotek og golfklubben. Det var noe ulikt detaljnivå i disse samtalerne, der det i noen (med aktører fra hjelpeapparatet) ble brukt en samtalemal med en rekke spørsmål, for å definere en ramme for samtalerne og stikkord. Denne malen (eller intervjuguiden) inneholdt eksempelvis spørsmål angående hvordan de ulike aktørene jobber med de unge i dag, om det er noen spesielle kjennetegn ved målgruppens utfordringer, hvilke samarbeidspartnere de har, hva som kjennetegner saker der man har lyktes, samt spørsmål om hvem prosjektet ellers burde snakke med.

Prosjektmedarbeiderne brukte ikke en egen intervjuguide i samtaler med de unge i denne fasen, noe som førte til at spørsmålene i stedet ble tilpasset informantene og de konkrete ulike situasjonene der samtalerne fant sted. For eksempel snakket de med unge på biblioteket, med representanter i ungdomsrådet, med elever ved videregående skole og på ungdomsskoler. Fokuset i samtalerne var å få de unge til å reflektere over hvordan det er å være ung i Kongsvingerregionen og f.eks. få dem til å fortelle om mobbing på skole og på nettet, deltakelse i fritidsaktiviteter og bruk av sosiale medier.

Noe av det som kom frem i disse innledende samtalerne, både med aktører fra hjelpeapparatet og med de unge, var behovet for tydelige forventnings- og rolleavklaringer mellom samarbeidspartnere, der noen alltid bør ta en koordinerende rolle. Her ble det eksplisitt pekt på et uførlost potensial; at samarbeidet ville kunne ha blitt mye bedre, dersom tjenestene var bedre kjent med hverandre. En generell utfordring det ble pekt på var at psykiske helsetjenester kommer inn for sent, og at tjenester som jobber med barn i barnehage, barneskole, ungdomsskole og barnevern i mye større grad kunne ha fokusert på forebygging. I tillegg ble overganger mellom skoler/nivåer og ulike tjenester pekt på som kritiske. Det ble også snakket om at fritidsaktiviteter heller ikke er tilstrekkelig inkluderende: De krever mye og tilstrekkelig god oppfølging fra foreldrene, og kunne med fordel i stedet ha vært lagt inn som en del av skolen eller andre tjenester.

Omgivelsene til den enkelte ungdom ble også fremhevet som værende en like viktig faktor som selve utfordringsbildet. Det er behov for å utvide kartleggingen av ungdommers livssituasjon til også å inkludere miljøet rundt, ble det pekt på. Det trengs flere initiativer på tvers av sektorer, men dette fordrer at det offentlige også blir bedre kjent med aktører i privat og frivillig sektor. For eksempel ble det nevnt at NAV og kommunene ikke har god nok oversikt over hvilke arbeidsgivere som finnes og hvilken type kompetanse som trengs i regionen fremover. Selv om tjenestetilbudet i liten grad har endret seg, har de unges behov og situasjon blitt mer kompliserte og sammensatte.

4.2.3 Gjennomførte møter og workshops

I slutten av januar 2022 ble det avholdt i alt syv informasjons- og dialogmøter med ansatte/frivillige i de seks kommunene. Et møte i hver kommune, i tillegg til et møte på kvelden (for dem som ikke kunne delta på dagtid). Invitasjonen var rettet mot alle aktører som jobber med eller for barn og unge, og møtene hadde som formål å gi kommunene mer informasjon om Ung inkludering, inkludert PD-tilnærmingen. I tillegg var hensikten å skaffe oversikt over hvilke relevante aktører som finnes i regionen, for å kunne lage en plan for det videre arbeidet.

I alt deltok ca. 120 personer, og alle disse fikk samme informasjon om prosjektet. Først ble PD-tilnærmingen presentert kort, basert på to historier (underernæring blant barn i Vietnam og utfordrende arbeidsforhold i danske høyrisikofengsler). Resten av tiden ble brukt på grupperefleksjoner. Første gruppeoppgave handlet om å «prøve» tilnærmingen og finne noen problemstillinger. Det ble stilt to spørsmål: Hva holder dere våkne til kl. 2 om natta? Og kjenner du til noen positive avvik i din kommune? Prosjektmedarbeidere ble med ut i gruppene for å notere ned refleksjoner fra deltakerne. Deretter ble spørsmålene diskutert i plenum.

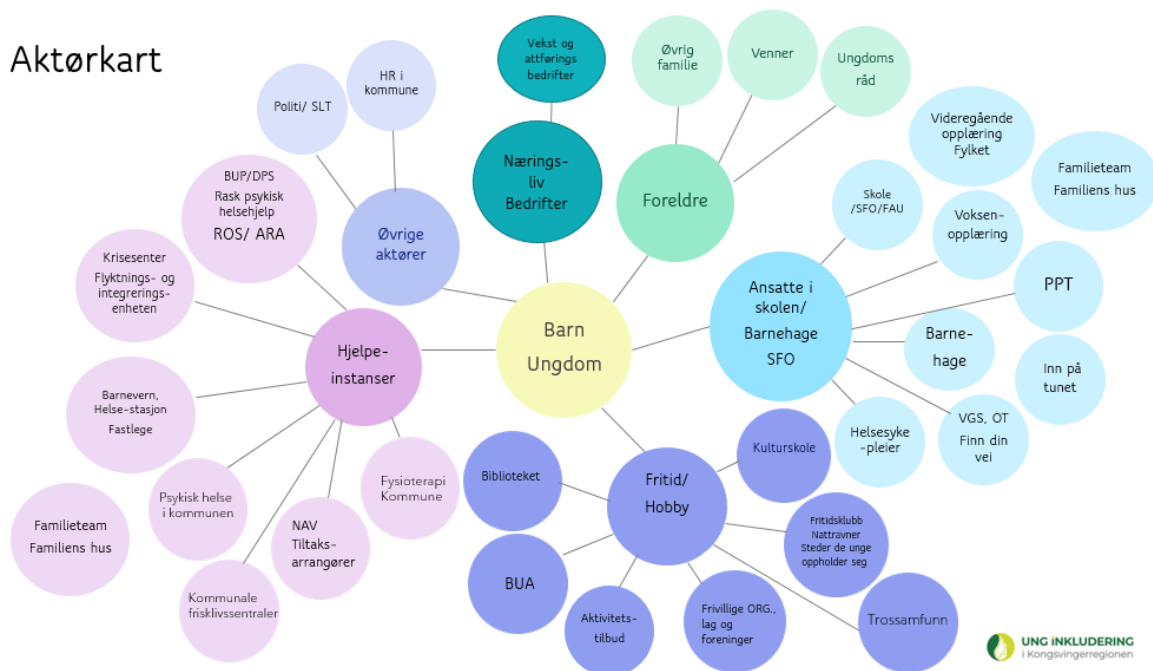
Noe av det som ble diskutert var blant annet:

- Viktigheten av å ha kunnskap om hverandre og forbedre kommunikasjonen,

- samhandlingen mellom sentrale aktører glipper,
- arbeidsmarkedets krav har endret seg (krever formell utdanning),
- fritid (og frivillig arbeid) kan være like konstruktivt som arbeid,
- de som ikke mottar psykisk helsehjelp blir usynlige,
- viktigheten av å finne meningsfulle aktiviteter,
- arbeidstid i tjenestene matcher ikke behovene (det er også behov etter kl. 16) og
- forebygging er et langsiktig arbeid som må settes i system.

I tillegg ble det i forkant av informasjons- og dialogmøtene utarbeidet et aktørkart, som også ble presentert for deltakerne med etterfølgende spørsmål: Hvem mangler? Hvem er de viktigste? Hvem samarbeider vi med? Tanken med denne øvelsen var nettopp å få oversikt over alle relevante og berørte aktører som jobber med barn og unge i regionen. Aktørkartet ses nedenfor.

Figur 4: Aktørkart anvendt i informasjons- og dialogmøter



I etterkant av disse første møtene, brukte prosjektmedarbeiderne aktørkartene for hver kommune og for hele regionen i en form for prosessveiledning knyttet til aktivitetene i prosjektet. For eksempel gjennom å fargelegge hvem som hadde fått informasjon om prosjektet, hvem som var invitert til workshops og hvem som ble pekt ut som hensiktsmessige deltakere, men som foreløpig ikke var med.

Det som kom frem i informasjons- og dialogmøtene ble, sammen med tidligere innsamlet innsikt gjennom samtaler med unge og ulike aktører, samlet og systematisert på et heldags arbeidsgruppemøte i februar 2022. Tre hovedområder viste seg å være ekstra utfordrende for aktørene i praksis, og prosjektet valgte derfor å avgrense seg til disse i en periode. Nedenfor oppgis eksempler på utfordringsbilder/problemer, noen stikkord og relevante (PD-)spørsmål i tilknytning til de tre tematiske hovedområdene, som ble avdekket i prosjektets innsiktsfase.

1) Forebygging og tidlig innsats

- Utfordringsbilde/problem: Selv om man vet at en familie sannsynligvis trenger hjelp, blir det ikke gjort noe før det er for sent. F.eks. preges skolen av holdninger om at de må “starte med blanke ark” (i overgang fra barnehage til skole). Dette skaper utfordringer med hensyn til utredning og tilrettelegging. PPT vil heller ikke starte utredning før tidligst i 4. trinn.
- Stikkord: Sosial arv (fattigdom, innvandrerbakgrunn), foreldreoppfølging, koordinering, ansvar, dialog med foreldre, barneverns-/oppvekstreformen, taushetsplikt, barnets beste.

- Relevante spørsmål: Hvordan kartlegges barn og familiers situasjon av ulike aktører og når? Hva gjør tjenestene helt konkret? PD: Finnes det noen tjenester i regionen som kommer tidlig på banen og som lykkes med forebygging og tidlig innsats?

2) Samhandling om psykisk helse og rus

- Utfordringsbilde/problem: Det er mangel på tilbud, i kombinasjon med rigide systemer, som gjør at man ikke får fanget opp utsatte barn og unge før det har blitt for alvorlig. Hvis de unge f.eks. ikke klarer å ta imot tilbudene på BUP (f.eks. ved at de ikke møter opp grunnet angst), mister de det.
- Stikkord: Samhandling, tversektorielt samarbeid, rask psykisk helsehjelp/ROS, bruk av lavterskeltilbud (f.eks. Kongsvinger golfklubb), tillit/relasjon, kultur, normalitetsgrenser.
- Relevante spørsmål: Hvordan sikres overganger i behandling, f.eks. mellom BUP og DPS? Hvordan ville dette ideelt sett kunne sett ut? Hvem sitt ansvar er det? PD: Finnes det eksempler på aktører og/eller tjenester som lykkes i samhandlingen om psykisk helse?

3) Kritiske overganger

- Utfordringsbilde/problem: Det er ulike kritiske overganger, blant annet fra barnehage til skole (starte med blanke ark), mellom utdanningsløp (spesielt fra ungdomsskole til videregående), og fra videregående over til høyere utdanning og/eller arbeidsliv. Arbeidsgiverne ønsker mer samarbeid med skolene, og blant annet øke rekrutteringen til yrkesfag, fordi det er dårlig match mellom kompetanse og behov.
- Stikkord: Skolens rammer (kompetanseløftet, mobbing, ufrivillig skolefravær), silotenkning, ansvarsfraskrivelse, tjenester ut fra behov, roller/mandat, sårbare livsfaser, kompetanse, arbeidskraftetterspørsel, alternative veier frem til fagbrev, kasteballproblematikk.
- Relevante spørsmål: Hvilke tiltak settes i verk, og hvordan skapes mening for ungdommene? Hvordan fungerer karriereveiledning/-rådgivning? Blir det informert tilstrekkelig om muligheter til ungdommene? PD: Finnes det noen som får til å skape sømløse og fleksible overganger?

Fire workshops (med samme innhold) ble gjennomført i april 2022, og rundt 80 personer deltok i alt. Formålet med disse workshopene var å iverksette det lokale arbeidet i regionen gjennom å velge ut noen konkrete problemstillinger som kommunene skulle jobbe videre med.

Workshopene startet med en presentasjon av hovedmålet i prosjektet, samt av utfordringsbildet i Kongsvingerregionen, noe som var gjentagende fra informasjons- og dialogmøtene. I workshopen ble også PD-tilnærmingen presentert og forklart igjen. Utover dette, var det lagt opp til to økter med gruppearbeid, der deltakerne skulle idemylde rundt ulike problemstillinger, for å bestemme seg for hva de ønsket å jobbe videre med og eventuelt skaffe mer innsikt i.

Tabellen under viser noen eksempler på det som ble diskutert i gruppene i tilknytning til de tre tematiske områdene.

Tabell 3: Eksempler på problemer, PD-løsninger og spørsmål som ble diskutert i kommunene

Tema	Sør- og Nord-Odal	Eidskog	Grue og Åsnes	Kongsvinger
Forebygging og tidlig innsats	<p><u>Problem</u>: Man må ha trygge relasjoner. Viktig at man får oppleve mestring og tilhørighet.</p> <p><u>PD</u>: «Aktivitetsskolen» (et gratis eksisterende tilbud). Lykkes med å skape trygge relasjoner og bygge</p>	<p><u>Problem</u>: Det sitter så mange faggrupper, men ingen har tid til å se enkeltindividet. Problemet må avgrenses å gjøres enkelt.</p> <p><u>PD</u>: "Yosef" ble sett og fikk mestringsoppgaver på</p>	<p><u>Problem</u>: De som kategoriseres (eller settes i boks tidlig) har større risiko for å falle utenfor.</p> <p><u>PD</u>: "Hans" møtte en sosiallærer som sa: «Du har fått så mye kjeft, så jeg vil ikke kjeft på deg».</p>	<p><u>Problem</u>: Barn følger foreldrenes fotspor, og når et barn først har fått sin rolle i klassen/gjengen er det vanskelig å endre.</p> <p><u>PD</u>:</p>

	nettverk for barn og foreldre. <u>Spørsmål:</u> Kan andre kommuner lære noe av dette tilbudet?	BUA, samt tilpasset tid og mengde. <u>Spørsmål:</u> Kan dette kopieres?	<u>Spørsmål:</u> Hva gjorde læreren?	“Kent” opplevde mestring gjennom fotballen. <u>Spørsmål:</u> Kunne man putte inn andre under «hvem»?
<i>Samhandling om psykisk helse og rus</i>	<u>Problem:</u> Ingen hører på eller forstår personen (manglende brukermedvirkning skaper avmakt). Ingen vet helt hvem som gjør hva. Får ikke snakket med hverandre på grunn av taushetsplikt. <u>PD:</u> "Frank" fikk rom og ansvar til å fortelle og finne løsninger i eget liv. <u>Spørsmål:</u> Hvordan kan man systematisere relasjonsarbeid?	<u>Problem:</u> Vi klarer ikke å få til endringer hos brukere med psykisk helse- og rusutfordringer. <u>PD:</u> Kartlegging av behov og interesser på Frisklivsentralen sammen med likesinnede <u>Spørsmål:</u> Er det mulig å få flere til å bli hverandres terapeuter?	<u>Problem:</u> Barn av sosialt vanskeligstilte blir også sosialt vanskeligstilte. <u>PD:</u> Lærer "Solveig" gjennomførte alternativ opplæring på elevens premisser. <u>Spørsmål:</u> Kan andre lære av mulighetene for å finne alternative arenaer?	<u>Problem:</u> Mange som prøver å oppsøke hjelp, får ikke hjelp. <u>PD:</u> Elev endte opp med å bruke biblioteket som en utvei, her kom bibliotekaren inn i bildet – som så elven som et eget individ <u>Spørsmål:</u> Mulig å flytte fokus fra et rom med makt/press, til et mer fritt rom?
<i>Kritiske overganger</i>	<u>Problem:</u> De som treffer feil valg i overgangen fra ungdomsskole til videregående skole sliter. <u>PD:</u> En rådgiver fanget opp "Ida", og fikk henne over på annen retning (for å få til et miljøskifte). <u>Spørsmål:</u> Hva gjorde denne rådgiveren (kan vedkommende være PD)?	<u>Problem:</u> Ungdommer må mislykkes før informasjonen tas på alvor <u>PD:</u> Systemet lykkes når man klarer å se helheten i hverdagen. God informasjonsflyt er nøkkelen i overganger. <u>Spørsmål:</u> Når kan man få systemer til å fungere, uten «ildsjelene»...?	<u>Problem:</u> De som er født utenfor, får vi ikke innenfor (sosial arv). <u>PD:</u> NAV-veileder holder taket, men gir "Oda" muligheten til å skape hennes eget liv. <u>Spørsmål:</u> Kan man kartlegge systemet, altså hvem hun har kontakt med og når og hvordan?	<u>Problem:</u> Hva gjør alle overgangene med ungdommens motivasjon til å mestre livet? <u>PD:</u> Startet arbeidet lenge før sommerferien, trenet på å gå på skole. <u>Spørsmål:</u> Hvordan sikre kontinuitet fra ungdomsskolen til videregående skole?

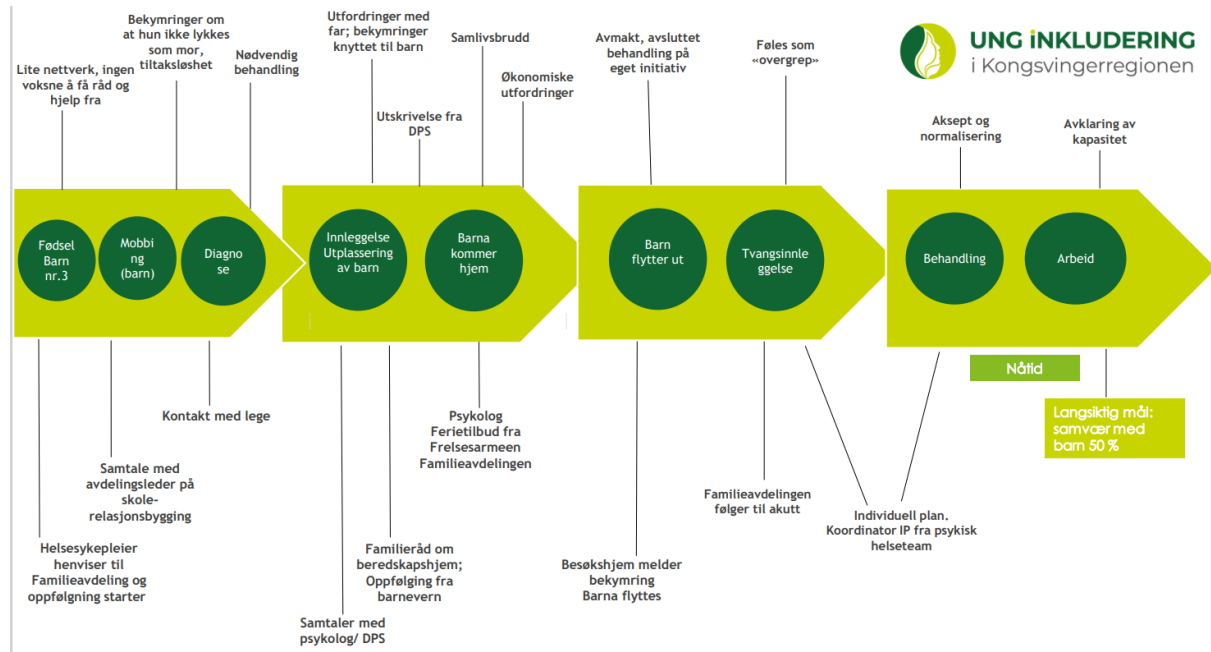
Workshopene ble avsluttet med informasjon om veien videre i hver enkelt kommune. Det ble imidlertid ikke fastlagt en konkret plan med aktiviteter for å understøtte problemstillingene som var tatt opp i gruppearbeidet. Dessuten hadde kommunene delvis jobbet sammen på tvers, og det ble derfor noe uklart hvem som skulle samarbeide videre og hvordan lokalt.

En ny runde med to workshops ble gjennomført i slutten av mai 2022 med en varighet på 3,5 timer hver. Det var 34 personer som deltok den første dagen og 27 personer som deltok den andre dagen. Formålet med disse workshopene var å skape relasjoner på tvers av sektorer og kommuner, i tillegg til at deltakerne skulle lære mer om PD-tilnærmingen. I innledningen til workshopen ble agenda og målet presentert. Innledningen hadde noen gjentakelser fra tidligere aktiviteter, for eksempel en presentasjon av bakgrunnen for prosjektet, samt litt om hovedmål og status i Kongsvingerregionen når det gjelder ungt utenforskap.

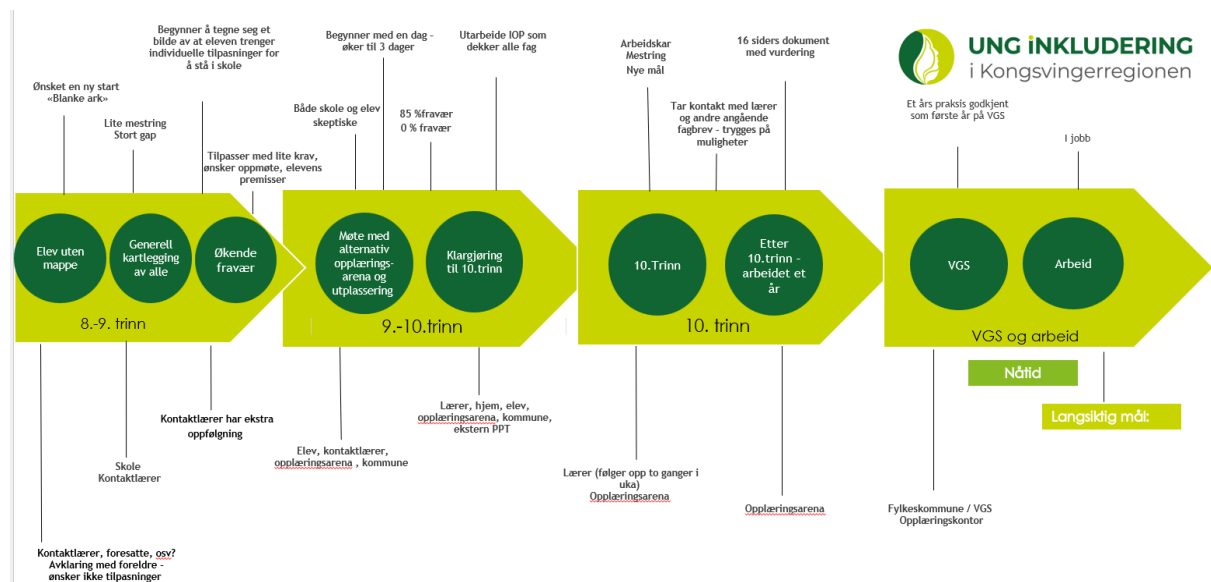
Prosjektets kjernegruppe presenterte deretter to konkrete PD-caser, kalt «Mor – 12 aktører» og «Alternativ opplæringsarena», som begge var pekt ut som positive avvik av direkte-involverte aktører. På bakgrunn av at prosjektmedarbeiderne ble gjort oppmerksomme på disse PD-eksemplene, hadde de gjennomført intervjuer med flere av de involverte. Casen "Mor - 12 aktører"

var basert på fire intervjuer med følgende informanter: En mor som trengte bistand, en avdelingsleder på en skole, en home-start-kontakt og en helsesykepleier. Mens casen "Alternativ opplæringsarena" var basert på tre intervjuer med følgende informanter: En kontaktlærer, en PPT-rådgiver og en driver av en Inn på tunet-gård. Presentasjonen av de to PD-casene på workshopen ble gjort i form av tidslinjer og fortellinger om enkelthendelser i ulike situasjoner som utløste handlinger fra involverte aktører. Tidslinjene – eller brukerreisene – viste hendelsesforløp og opplevelsene til den som trengte hjelp, og hvordan tjenestene hadde samordnet seg og ytet bistand i disse to historiene. Disse ses nedenfor.

Figur 5: Tidslinje "Mor - 12 aktører":



Figur 6: Tidslinje "Alternativ opplæringsarena":



Prosjektgruppen hadde også gjort en sortering av historienes hendelser basert på de tre tematiske hovedkategoriene: Forebygging og tidlig innsats, samhandling om psykisk helse og rus, samt kritiske overganger. Fortellingen om casene, og tilhørende visualisering, skapte en del refleksjoner underveis,

og det var flere av deltakerne i workshopene, som kom med lignende eksempler fra egen praksis, som de mente man kunne lære av.

Gruppearbeidet var et høydepunkt i disse workshopene. Det var mye engasjement rundt bordene og flere opplevde at de diskuterte noe viktig som hadde betydning. Enkelte deltakere hadde en bedre forståelse av PD-tilnærmingen, fordi de hadde vært med på tidligere aktiviteter (informasjons- og dialogmøte og/eller workshop). Men så langt hadde ingen av de identifiserte PD-løsningene blitt nærmere konkretisert, og det var i denne fasen heller ikke mulig å teste ut noe konkret i noen av tjenestene. Derfor ble det bestemt at det skulle jobbes med rekruttering av et utvalg relevante ressurspersoner for å etablere mer formelle strukturer i form av en ressursgruppe i hver kommune med dedikerte "interne endringsagenter".

4.2.4 Nettverksanalyse

Mot slutten av den første fasen ble det også gjennomført en nettverksanalyse for å identifisere mønstre, barrierer og uutnyttede muligheter når det gjelder kommunikasjon og interaksjon mellom aktører i Kongsvingerregionen. Det ble sendt ut et spørreskjema via e-post til ledere, ansatte og frivillige i kommunene med en oppfordring om å spre invitasjonen til alle relevante. Det hadde kommet inn totalt 121 svar når undersøkelsen ble stoppet den 1. august 2022.

I undersøkelsen ble de først bedt om å svare på en rekke spørsmål på en rekke bakgrunnsspørsmål (hvilken kommune, tjeneste, rolle, og hvor lenge de har jobbet der). Deretter ble de presentert for en liste med navn på alle de øvrige tjenestene, og bedt om å markere dem de hadde hatt kontakt med det siste året. De kunne også legge til nye eller flere aktører de oppfattet som viktige. Respondentene ble bedt om å oppgi hvem de samarbeider mest med og hvem de samarbeider nestmest med. Neste trinn var å besvare noen spørsmål om hvilke relasjoner respondentene hadde til de aktørene som de hadde markert.

De som jobber i barneskole, svarte at de samarbeider mest med PPT. Dersom man slår sammen mest og nestmest, svarte hele 89 % av respondentene fra barneskolen dette. De som jobber i ungdomsskolen svarte også at de samarbeider mest med PPT (68 %), andre på ungdomsskolen (60 %), skolehelsetjenesten (60 %) og barneskolen (36 %). Respondentene fra barnevernstjenesten oppga flere ulike aktører de jobber «mest» med: Barneskolen er den flest nevnte (89 %), mens ungdomsskolen ble oppgitt av 43 % og barnehagen av 29 %. I tillegg oppga barnevernstjenesten at de samarbeider mye med helsestasjonen (43 %) og PPT (29 %). For NAV-respondentene var det ikke noen enkeltaktør som skilte seg klart ut, men videregående skole, voksenopplæring og andre i NAV var de som flest oppga i undersøkelsen.

Når det gjelder muligheter og utfordringer knyttet til samarbeidet, ble dette oppsummert i seks ulike temaer:

1. *Tilgjengelighet*: En sentral styrke i et samarbeid er at det er lav terskel og enkelt å komme i kontakt, og at det er kort svartid. Hyppig, nær og tett kontakt/dialog oppgis som årsak til at det er enklere å be om råd/veiledning og lettere med sparring i forbindelse med faglige spørsmål og vurderinger. Tid (eller mangel på tid) ser ut til å være et avgjørende element.
2. *Felleskap*: En annen styrke i samarbeidet er laget rundt barnet. Faglighet, større kontaktflate og arbeid i team med ulik fagkompetanse fremheves som viktig, både for å se sakene fra ulike perspektiver, men også for å kunne utfylle hverandre og dele/fordele oppgaver mellom flere. Ulike regelverk, målsetninger og intensjoner er faktorer som flere respondenter oppga som årsak til at man ikke klarer å ha fokus på hva som er til det beste for den enkelte.
3. *Personlige egenskaper*: Av de egenskapene som oppgis bidrar til styrket samarbeid er gjensidig tillit, åpenhet, ærlighet, respekt og toleranse. Personlig engasjement og gode relasjoner både med barn/unge/foreldre og med samarbeidspartnere er andre egenskaper

som trekkes fram. Mangel på informasjon og kommunikasjon går dessuten også igjen i respondentenes kommentarer om utfordringer.

4. *Rammer*: Taushetsplikt ser ut til å være et område flere er opptatt av. En styrke som beskrives er når taushetsplikten ikke er til hinder for tverrfaglig samarbeid og gjensidig kontakt ved behov, og at dette gir raske svar. Flere oppgir knappe ressurser som en utfordring knyttet til samarbeidet både internt og med andre aktører. Mens tett samarbeid og gode strukturer å jobbe innenfor sikrer felles forståelse av oppdrag og mandat.
5. *Kompetanse*: Styrken i samarbeid som fungerer er at man får inn flere perspektiver og at aktørene utfyller hverandre ved å ha ulik informasjon man trenger for å kunne utføre egen jobb, og for å finne de gode løsningene. Samtidig bidrar ulikheten i kompetanse til ulik forståelse og tilnærminger, noe som oppgis å være en del av utfordringsbildet når det gjelder samarbeidsrelasjoner på tvers.
6. *Hjelpen som gis*: Det er en styrke når aktørene evner å se ulike sider av en sak og gjennom dette bidra til helhetlig og bedre oppfølging. Det pekes spesielt på viktigheten av å skape trygghet i overganger, for eksempel gjennom å peke ut en fast kontaktperson. Mens utfordringer kan handle om "treghet" i beslutninger, at hjelpeinstansene "glemmer" å snakke direkte med brukeren/den det gjelder eller at de i stedet selv bidrar til passivisering på grunn av for mye hjelp.

Når det gjelder utfordringer i forhold til samarbeidet med ulike aktører eller instanser, ble det blant annet også pekt på at PPT er lite tilgjengelige, på grunn av mangel på tid og ressurser. Det opplevdes som vanskelig å komme i kontakt med DPS, noe respondentene oppgir kan skyldes at det ikke er tilstrekkelig kapasitet. Når det gjelder psykisk helse, ble tilbudet til barn og unge under 18 år beskrevet som mangelfullt. På spørsmål om hvem man ønsker mer samarbeid med, oppga mange barnevernstjenesten. I tillegg pekte en stor andel av respondentene på taushetsplikten som en vesentlig faktor som hemmer/hindrer/stopper samarbeid med barnevernet. SLT/politikontakt er også en aktør som flere ønsker et tettere samarbeid med. Utover dette, var det også noen som fremhevet behovet for tettere samarbeid med frivillige aktører og med alternative samarbeidspartnere som f.eks. Inn på tunet eller andre gode dag- og kveldstilbud.

Viser til rapport basert på nettverksanalysen for utdypende beskrivelser av resultatene (se prosjektets sluttrapport).

4.3 Fase 2: Identifisere positive avvik

Prosjektet var i denne fasen fra cirka juli 2022 til desember 2022.

Generelt viste seg å være vanskelig å rekruttere unge i kommunene til å delta i prosjektet. I august hadde prosjektleder og prosjektmedarbeidere blant annet flere møter med NAV-kontorer angående muligheten for å finne aktuelle ungdommer som (i det minste) kunne stille til et intervju. Ideelt sett skulle jo ungdommer ha vært involvert helt fra starten, på lik fot med andre relevante og berørte aktører. Taushetsplikt og hensynet til personvern skapte imidlertid en del utfordringer, og NAV-veilederne syntes det av den grunn var vanskelig å finne kandidater. De skulle egentlig jobbe med egne porteføljer for å lete etter aktuelle personer, men det kom lite ut av denne prosessen.

Derfor ble det viktig for prosjektgruppen å lage noen rammer for dedikerte ressurspersoner eller ressursgrupper med hensyn til tidsbruk, oppgaver, roller osv. Dette ble blant annet diskutert i et arbeidsgruppemøte med de danske PD-konsulentene i august 2022, hvor det ble bestemt å endre planlagte workshops (med de unge) til i stedet å bli informasjonsmøter med det man antok kunne være relevante ressurspersoner i kommunene.

4.3.1 Etableringen av lokale ressursgrupper

To informasjonsmøter ble avholdt digitalt i september 2022. 61 personer hadde meldt sin interesse på forhånd og fikk invitasjon til møtene. 38 deltok i alt: 20 på det første og 18 på det andre. De to møtene hadde samme innhold.

Kommunedirektøren i Eidskog (som også satt i styringsgruppen) startet med å fortelle om hvorfor prosjektet er viktig for kommunene i regionen, samt påpekte viktigheten av å etablere ressursgrupper med aktører med ulike typer kompetanse, som kunne gjøre en ekstra innsats. Deretter presenterte en prosjektmedarbeider litt om status i prosjektet, og hvordan man hadde forsøkt å rekruttere unge gjennom NAV, vekstbedrifter og oppfølgingstjenesten. Hun oppfordret alle til å ta kontakt, hvis noen kjente til ungdommer som ville kunne bidra. Deretter tok de danske PD-konsulentene over, og hadde et innlegg om hva som karakteriserer komplekse problemer og litt om atferd for ledere og endringsagenter. Til slutt ble det lagt opp til en diskusjon angående ressursgruppene rolle, og hva møtedeltakerne selv kunne tenke seg å bidra med.

Her ble det blant annet ytret ønske om økt samarbeid på tvers mellom ulike etater i kommunen. Det å bli kjent med flere som jobber med barn og unge, og ha felles arenaer der man kan dele erfaringer, var ønskelig. En av de tilstedeværende pekte på et behov for en felles endringsvilje. En annen fremhevet at slike ressursgrupper bør være basert på en mer helhetlig tankegang for å forebygge ungt utenforskap, med fokus helt ned på helsestasjonsnivå, dvs. tidlig i livsløpet. Andre ting som ble nevnt var behovet for flere lavterskeltilbud i kommunene, i tillegg til økt tilgang på arbeidspraksissteder og mer fokus på forebyggende arbeid i grunnskole og helsetjenestene.

Når det ble snakket om ressursgruppens potensielle rolle i dette arbeidet, var det flere som sa at de ønsket å bidra til å snu den negative trenden med økt utenforskap. Og at dette nettopp vil kunne gjøres gjennom større innsikt, mer kunnskap, flere verktøy og et større nettverk. De så for seg at en ressursgruppe ville kunne være en sånn type arena der problemstillinger kan tas opp og der ulike aktører kan tenke høyt sammen. Det ville også kunne gjøre det mulig å jobbe med konkrete tiltak på tvers av både tjenester, sektorer og kommuner, noe som kanskje på sikt også bidrar til å bygge ned silotenkningen. Bare det at de var samlet på informasjonsmøter og i workshops, var det noen som påpekte var et godt utgangspunkt i seg selv: At så mange ulike aktører fra hele lokalsamfunnet møtte opp og ønsket å gjøre en innsats for å få til en forandring i regionen. Denne rekrutteringsprosessen resulterte i en liste med i alt 68 ressurspersoner, fordelt på fem ressursgrupper (Nord- og Sør-Odal slo seg sammen), som ønsket å bidra aktivt videre.

Frem mot neste workshops, ble de danske PD-konsulentene igjen bekymret for at de unge fortsatt ikke hadde blitt direkte involvert i arbeidet. I et arbeidsgruppemøte ble dette drøftet nærmere, og det viste seg at PD-konsulentene ikke hadde oppfattet at den norske kommunekonteksten skilte seg en del fra den danske, spesielt knyttet til samskaping og innovasjon. I Danmark har man jobbet med samskappingsprosesser i en årrekke, og det har blitt helt vanlig å "hente inn" ungdommer og andre fra gaten, hvis man ønsker å få dem med. I Norge er denne type direkte involvering ikke like utbredt (ennå), og bare det å invitere ungdommer til å delta på lik linje med ressurspersonene (hovedsakeligbestående av ansatte i hjelpeapparatet), var noe relativt nytt og krevde derfor noen ekstra prosessstrinn.

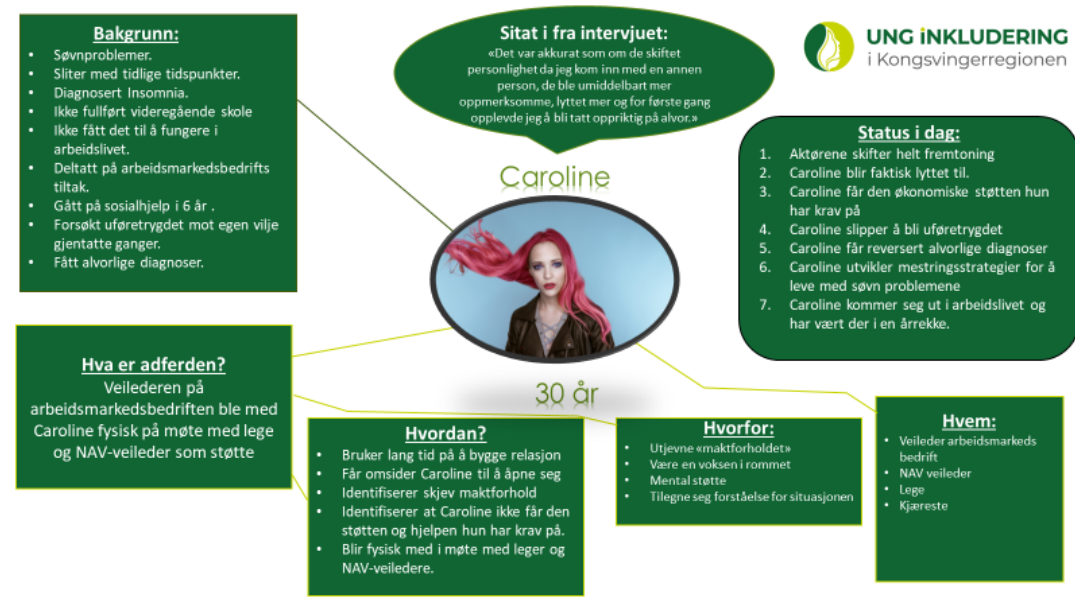
Diskusjonene resulterte i at det ble bestemt å fokusere ytterligere på ressursgruppene i første omgang, for å få dem "på plass", og vente med involvering av de unge til disse gruppene var godt etablerte. Det viktigste var å få i gang lokale PD-prosesser i hver enkelt kommune for å sikre videre fremdrift.

4.3.2 Workshops med ressurspersoner

Workshopene i oktober 2022 ble gjennomført ved at prosjektets utvidede arbeidsgruppe delte seg i to, og hadde workshopene parallelt i ulike kommuner. Det var kun ressurspersonene som ble invitert, og det var et noe ulikt antall deltakere. Formålet med denne tre timers workshop var å skape en felles forståelse for formål og innhold inn i ressursgruppene, utforme aktørkartet i hver kommune, gi ressurspersonene innsikt i undervisningsresultater, la dem reflektere over identifiserte PD-praksiser, diskutere hvem som er de unge i kommunene, samt lage en fremdriftsplan.

Ressurspersonene fikk presentert tre konkrete eksempler på PD-praksiser fra innsiktsfasen i form av tre ungdommer (Caroline, Tor og Tove) sine historier, utformet som en type personas, som vist nedenfor.

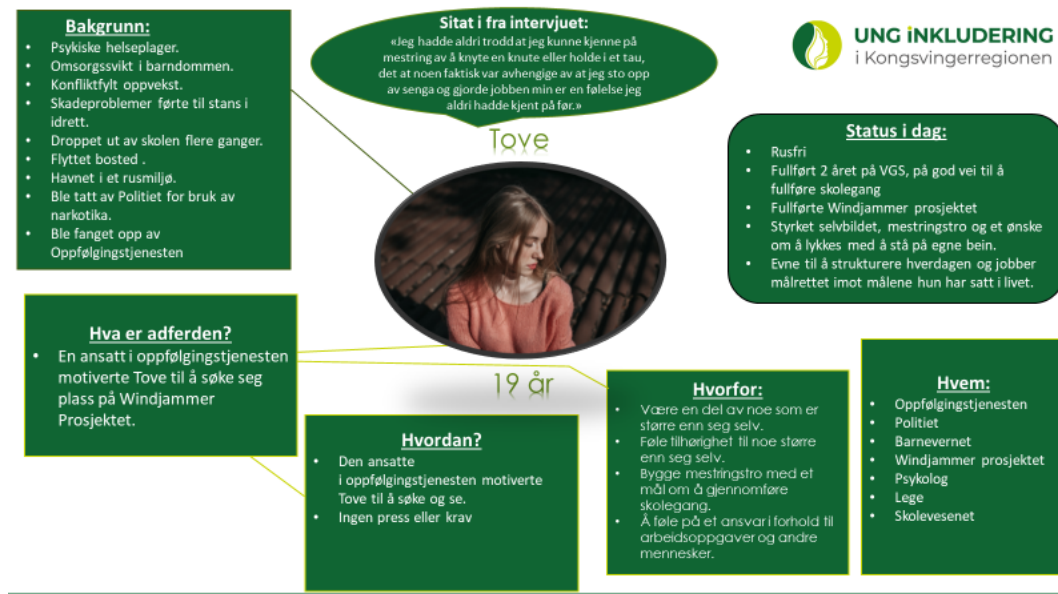
Figur 7: Caroline sin historie



Figur 8: Tor sin historie



Figur 9: Tove sin historie



Ressurspersonene ga uttrykk for at disse tre historiene var gjenkjennelige, fordi det er relasjoner som er «løsningen». Det ble blant annet snakket om følgende: Man kan få til ekstremt mye med gode relasjoner. De i hjelpeapparatet som får til noe, bygger ofte på andres erfaringer også, i tillegg til at de er trygge på seg selv og ydmyke overfor egen kunnskap. Dette gjør samtidig også at hjelpen ungdommene får ofte er svært personavhengig (selv om det ikke burde vært det). Og videre; det å definere behov og få tidlige avklaringer rundt helseutfordringer er på den ene siden viktig – samtidig som at man på den andre siden må fokusere på funksjonsnivå fremfor diagnoser. Mestring, ansvar og sosial tilhørighet fremheves som det viktigste grunnlaget i all hjelp som gis.

Det ble også påpekt at Ung inkludering i seg selv allerede hadde gitt positive effekter, på den måten at prosjektet bidro til å illustrere og sette lys på at det faktisk kan gå bra til tross. For det er avgjørende at de som skal hjelpe de unge har troen på at det går an å hjelpe og finne gode og treffsikre løsninger. En utfordring deltakerne i workshopene pekte på, var at det kan ta lang tid før man kan se effekten av innsatsene. En annen utfordring er det å få alle involverte til å jobbe aktivt med å skape en kultur, der det er rom og klima for å kunne fortelle og dele erfaringer fra saker der man har lyktes. Det ble påpekt at det per i dag «ikke er så velsett å fortelle om egne suksesser», noe som kanskje skyldes janteloven. Det ble snakket om at det derfor er viktig å jobbe for å snu fokuset, for eksempel i fagmøter, og spørre; hva har vi fått til denne uken? Og på denne måten begynne å fokusere på det som fungerer, og samtidig være flink til å gi klapp på skulderen hvis man ser kollegaer eller samarbeidspartnere som gjør noe bra.

Når det gjelder muligheten for å få med de unge inn i ressursgruppene, var det en som snakket om at det kanskje ikke ville være riktig å invitere inn ungdommer man fortsatt har oppfølging med. Mens en annen påpekte at dette ikke trenger å være problematisk, så lenge det foreligger et informert samtykke. På barne- og ungdomsskolen er det imidlertid ikke lett, fordi elevene er under 16 år. Men videregående skoleelever ville kanskje kunne stille opp. Så lenge det foreligger en form for taushetsklæring «innenfor dette rommet», hvis noen skulle dele sine personlige opplevelser.

Fra prosjektgruppens side ble det påpekt at det viktigste fremover ble å få snakket med så mange unge som mulig, og at ressurspersonene samtidig måtte begynne å bli oppmerksomme på om de kunne identifisere PD-atferd eller -praksiser i egne tjenester eller organisasjoner. Dette som et ledd i at PD-arbeidet nå skulle flyttes ut i kommunene for å få til endring og innovasjon lokalt.

4.3.3 Ledermøte og oppfølgingsmøte

I forbindelse med workshopene i kommunene, ble det også gjennomført et digitalt møte med kommuneledelsen. For det hadde vist seg å være noe ulik grad av forankring av prosjektet på ledernivå. Prosjektet var besluttet av kommunedirektørene i de seks kommunene to år tidligere, mens kommunalsjefene for de ulike tjenestene i mindre grad hadde vært involvert. Dette risikerte å kunne vanskeliggjøre ressursgruppens arbeid.

I møtet med lederne var det 11 deltakere til stede: Hele ledergruppen i Kongsvinger (6 stk.), to NAV-ledere, en barnevernsleder, leder for familiens hus i Eidskog og kommunedirektøren i Åsnes. Lederne etterspurte informasjon om hva som krevdes av medarbeiderne som hadde engasjert seg i ressursgruppene. Til dette svarte en av de danske PD-konsulentene at det var vanskelig å vite helt hva som kom til å skje fremover (jfr. det var jo en innovasjonsprosess). Men fordi det i PD-tilnærmingen tas utgangspunkt i allerede eksisterende praksiser ute i kommunene, er det også lokalt forandringene skal skje. Videre ble lederne forklart at det jo ikke var helt nye praksiser som skulle implementeres, men ulike identifiserte PD-løsninger som skulle prøves ut. Og hvis det ikke fungerte, skulle man slutte med disse igjen. For å kunne teste ut noe, var det imidlertid viktig at ledelsen ga litt slipp på kontrollen. De måtte "sitte litt på hendene iblant", men selvfølgelig samtidig være nysgjerrige på arbeidet som skulle gjøres.

En av lederne pekte på muligheten for at prosjektet i seg selv kunne bidra til å bygge bro over ulike fagområder, på tvers av enheter eller siloer. En annen var opptatt av å kunne se eller måle effekter underveis i prosjektperioden. Til slutt ble det bestemt at det var hensiktsmessig å kartlegge ytterligere i hver kommune (hvem er med, hvem mangler, og hvordan involvere). Det ble også bestemt at man ville se nærmere på formidling av informasjon og invitasjoner for å sikre at prosjektet nådde ut til alle relevante aktører.

Det ble avholdt et digitalt oppfølgingsmøte med ressursgruppene i midten av november 2022. Her deltok 34 deltakere fordelt på alle seks kommuner. Prosjektleder hadde en kort introduksjon med agenda. Deretter presenterte en prosjektmedarbeider noen erfaringer fra workshopene i oktober, samt planer for neste workshop (som skulle være i januar 2023). Ressursgruppene fikk presentert et gruppearbeid, og ble sendt ut i tre break-out rooms (sammen med sine respektive kontaktpersoner fra prosjektgruppen). I gruppearbeidet drøftet de følgende spørsmål: Hva håper du at en slik ressursgruppe i din kommune kan oppnå? Hva vil du kunne oppnå med å være med? Hva vil du kunne bidra med inn i en ressursgruppe?

Ressursgruppene var på litt ulike steder i prosessen: I Åsnes ble det pratet mye på detaljnivå, angående hvem som skulle gjøre hva. I Nord og Sør-Odal hadde tiden gått fra dem under gruppearbeidet, men de fikk blant annet avtalt sted og tid for neste møte, pluss fordelt en del arbeidsoppgaver. I Grue var det gode diskusjoner underveis, og ressurspersonene hadde gitt uttrykk for at det var nyttig å møtes og høre hva andre hadde tenkt. Her ble det planlagt et fysisk møte. I Kongsvinger hadde de allerede hatt en del kontakt med prosjektets kontaktperson, og i Eidskog skulle det avholdes et møte mellom prosjektets kontaktperson og ressursgruppen dagen etter.

I et arbeidsgruppemøte i starten av desember 2022 diskuterte prosjektgruppen behovet for å oppdatere både prosjektbeskrivelse og milepælsplan basert på retningen prosjektet hadde tatt i løpet av året. Disse ble oppdatert og lagt frem for styringsgruppen i januar 2023.

4.4 Fase 3: Implementering og spredning

Prosjektet var i denne fasen fra cirka januar 2023 til dets avslutning i desember 2023. I perioden frem mot den neste planlagte workshopen ble det i arbeidsgruppemøter diskutert hva neste skritt i en PD-prosess kunne være. Det oppsto et behov for å systematisere innsiktsarbeidet ytterligere, og for eksplisitt å bevege seg dypere inn i identifiserte PD-praksiser og grave mer i forklaringer knyttet til disse (hvem, hva, hvordan og hvorfor). Prosjektgruppen hadde identifisert mange PD-eksempler gjennom arbeidet i fase 1 og fase 2, og det ble besluttet å forsøke å validere disse “funnene” sammen med ressursgruppene.

4.4.1 Workshop med validering av PD-utsagn

Noen dager før workshopen i januar 2023, fikk prosjektleder en henvendelse fra statsministerens kontor, med en forespørsel om Jonas Gahr Støre kunne få lov til å høre mer om Ung inkludering i forbindelse med et besøk i Kongsvingerregionen. Besøket sammenfalt med workshoppedagen, og han ble derfor invitert til å komme dit i stedet.

I alt var det 77 deltakere påmeldt til denne workshopen. Prosjektleder ønsket velkommen, og deretter holdt statsministeren et 10 minutters innlegg om betydningen av arbeidsinkludering av unge. Støre fikk også anledning til å snakke med noen av ungdommene som deltok på workshopen. Ellers var agendaen for workshopen følgende: En fra den utvidede arbeidsgruppen presenterte resultatene fra nettverksanalysen, en førsteamanuensis fra HINN holdt et foredrag om tverrfaglig samhandlingskompetanse, nyere statistikk om utfordringsbildet ble presentert, før ressursgruppene gikk hvert til sitt for å jobbe sammen.

For å validere resultater fra innsiktsarbeidet, ble 72 korte utsagn om potensielle PD-praksiser plukket ut av forskere og prosjektmedarbeidere og lagt frem for de fem ressursgruppene. Hver av gruppene besto av 6–10 fagpersoner og 2–5 ungdommer. Deltakerne på workshopen ble bedt om å sortere utsagnene som enten vanlige, uvanlige eller svært uvanlige praksiser. Av de 72 potensielle PD-praksisene var det 11 utsagn som to eller flere ressursgrupper vurderte til å være “svært uvanlige”. Disse er gjengitt i tabellen nedenfor.

Tabell 4: Svært uvanlige praksiser (PD)

PD1	Vurdere alternative opplæringsarenaer allerede i grunnskole
PD2	Tenke bredere geografisk, bruke hospitering i bedrifter i andre deler av landet
PD3	Ikke lese mappen til nye barn og unge før det har gått noen uker
PD4	Vise menneskelig kontakt, ved å for eksempel impulsivt gi elever en klem
PD5	Gi de unge ansvar og lederoppgaver
PD6	Ikke bare ha fokus på opplæring/arbeid, men alt som har betydning i livet, som kosthold, personlig hygiene, spillevaner, hverdagsøkonomi og hva som er vanlig i samfunnet
PD7	Sikre åpenhet i kommunikasjonen, blant annet ved å sende kopi av svar til foreldre når barnevernet ber om opplysninger
PD8	Få samarbeidet med andre instanser i gang uten å bruke tid på byråkrati (alle «kaster alt de har i hendene» og prioriterer en konkret familie)
PD9	Én fagperson tar hovedansvaret og passer på at alle rundt gjør det de skal til riktig tid
PD10	Ingen av de involverte fagpersonene slipper taket i saken
PD11	Normalisere barnevernstiltak, blant annet ved å kalle det “bonusfamilie” istedenfor fosterhjem

Det var generelt et stort engasjement knyttet til denne oppgaven, og sorteringen av kortene med utsagnene på skapte mange interessante diskusjoner. Det var unge representert i alle gruppene, men det var noe ulikt i hvilken grad de deltok aktivt. I flere av gruppene var ungdommene veldig "på", og klarte å utfordre ulike ansatte i deres sortering, for eksempel ved å si seg uenige i vurderinger av hva som er vanlig eller uvanlig atferd.

I det siste gruppearbeidet skulle ressursgruppene jobbe med å avgrense seg til en bestemt utfordring i egen kommune som de ønsket å sette fokus på fremover, blant annet gjennom å utforme en konkret problemstilling. Alle gruppene presenterte sine utfordringer i plenum på slutten av workshopdagen.

I etterkant av workshopen ble det gjennomført online-møter med ressursgruppene for å avklare hvordan det hadde gått. Prosjektmedarbeiderne fikk gode tilbakemeldinger på workshopens innhold, der det blant annet ble snakket om hvor positivt det var å ha ungdommene til stede.

Valideringen av PD-setningene opplevdes som en god øvelse, og generelt ga aktørene uttrykk for at de ønsket enda mer gruppearbeid på arrangementene fremover.

I et arbeidsgruppemøte i slutten av januar 2023 ble prosjektets leveranser og milepælsplaner ytterligere drøftet, og det ble bestemt at prosjektet frem mot avslutningen skulle inneholde to ulike spor: 1) Metaprosessen, der prosjektets kjernegruppe skulle jobbe videre med å systematisere innsikt og erfaringer med et formål om å utvikle et digitalt PD-verktøy, som ville kunne tas i bruk av andre kommuner og organisasjoner som ønsker å anvende tilnærmingen. 2) Lokale (bottom-up) endrings- og samskappingsprosesser, som skulle fasiliteres i hver kommune med utgangspunkt i valgte problemstillinger. Prosjektmedarbeiderne hadde en sentral rolle i disse, som koordinatorene for arbeidet som ble gjort i de fem etablerte ressursgruppene.

4.4.2 Lokale PD-prosesser

De fem ressursgruppene hadde jevnlige møter i siste fase av prosjektet: Syv i Eidskog, ni i Kongsvinger, tolv i Åsnes, tolv i Grue og ni i Odal (= 49 møter i alt). Følgforsker deltok ikke i disse møtene, så nedenstående oppsummeringer fra gruppenes arbeid er basert på referater, skrevet av prosjektmedarbeiderne, samt på innhold i sluttrapporten (viser til denne for utfyllende beskrivelser).

Eidskog

I Eidskog var det allerede etablert en tverrfaglig sammensatt ressursgruppe bestående av faglederen i familiens hus, en leder fra helse, fagleder fra NAV samt representanter fra familiens hus (PPT, barnevern, helsestasjon, psykisk helse og flyktningetjenesten). Kommunedirektøren satt i styringsgruppen til Ung inkludering, og ga denne gruppen klar beskjed om at de skulle ta ansvar for prosjektets aktiviteter. De lokale prosessene ble med andre ord knyttet til eksisterende organisasjonsstrukturer. Det var imidlertid behov for å "åpne opp" denne gruppen, slik at den kunne involverer flere aktører. Det ble derfor laget en utvidet ressursgruppe, der de som hadde deltatt på møter og workshops også fikk plass. Her deltok blant annet representanter fra en frivillig organisasjon, en vekstbedrift, SLT-koordinator/sosiallærer, LOS og det lokale næringslivet. Det ble gjort en todeling, slik at den store gruppen hadde møter en gang i måneden, mens familiens hus sammen med sine ledere også møttes månedlig (men hadde et litt annet fokus og på et annet nivå).

De startet med å kartlegge seg selv – med et kritisk blikk – med hensyn til hva det er de får til og ikke får til, og hvorfor de ikke får til det de ønsker. Valg av problemstilling skapte mye engasjement og diskusjon. Helsestasjonen ville i én retning, mens NAV ville i en annen og barnevernet i en tredje. I intervjuene ble det sagt at "det var temperatur på møtene", samtidig som at ressurspersonene selv også oppfattet sånne diskusjoner som viktige for å føre dem framover. De landet til slutt på at de ville

jobbe med målgruppen unge uføre med barn, basert på utfordringer med å inkludere uføre mødre som allerede er havnet i utenforskap (sosial arv var et viktig stikkord her). Det var i tillegg også en felles oppfatning at Eidskog ikke lykkes med å kartlegge og samhandle godt nok tverrfaglig innad i familiens hus. Derfor endte de opp med å fokusere på hvordan de kan samhandle og gi hjelp til familier med negativ sosial arv på best mulig måte.

Problemstillingen ble formulert som følgende: "*Når vi kartlegger og samordner tjenester i kommunen, vil vi lykkes i å minske utenforskap. Hvordan kan vi koordinere oss best mulig når det gjelder familier i utenforskap, som har barn?*"

I Eidskog var det vanskelig å få med seg ungdommer inn i ressursgruppen. Men de hadde med seg to ungdommer på den ene workshopen i januar 2023, da PD-praksisene skulle valideres. Da ressursgruppen skulle prøve å få med seg ungdomsrådet i arbeidet, var det midt i eksamensperioden og litt vanskelig. Derfor opplevde denne ressursgruppen at de ikke lyktes så godt med involveringen av de unge. En annen utfordring var å få folk til å møte opp, nettopp fordi en sånn ressursgruppe ligger utenfor (eller utenpå) de lovpålagte oppgavene. Og da ble det på en måte ekstraarbeid, som gjorde at noen syntes det var for tidkrevende. Mens noe av det som ble fremhevet som verdifullt var det å bli kjent med flere i kommunen. Prosjektet var også "med på å bevisstgjøre oss i forhold til måten vi møter folk på".

Når det gjelder konkrete løsninger, som ble et direkte resultat av ressursgruppens arbeid, er det vanskelig å peke på én. Det ble i prosjektperioden prøvd ut flere ulike "prøvehandlinger", som var et resultat av prosessene i gruppen. En av disse var å lage en frokostklubb og et kveldstilbud, for dem som allerede hadde havnet utenfor, for å komme i kontakt med denne målgruppen. Dette ble ansett som viktig for å kunne spørre dem om hva det er som skal til for at de har lyst til å delta på denne type sosiale møteplasser. Ressursgruppen bidro til å lage et par sånne nye arenaer, der de kunne møte innbyggere. Et annet konkret resultat var utarbeidelsen av et felles samtykkeskjema på tvers av alle kommunale tjenester, som skal gjøre det lettere å kartlegge og samarbeide i enkeltsaker. I tillegg prøvde de generelt å implementere et PD-mindset i måten å tenke og jobbe på, der det blant annet ble diskutert hvordan man kan ta lærdom av andre allerede velfungerende tiltak (som f.eks. barnevernets nettverksmøter og foreldreveiledning).

I Eidskog var det ønskelig å fortsette arbeidet i den formelle "smale" ressursgruppen fremover, men også å arrangere noen felles tverrfaglige og –sektorielle møtepunkter, der flere kan involveres og diskutere utfordringer, problemer og løsninger mer bredt og på tvers. En av informantene påpekte: "Det er en evigvarende prosess å finne andre måter å løse utfordringene på".

Kongsvinger

I Kongsvinger besto ressursgruppen av en fast kjernegruppe, som deltok på de fleste av møtene. Gruppen inneholdt representanter fra oppvekst (skole og barnehage), SLT-koordinator, NAV, kommunelegen, ROS, kulturskole/ungdomskontakt, LOS, Kongsvinger golfklubb, Odal sparebank, prosjektleder for Inn i jobb, rask psykisk helsehjelp, barnevern, samt rus og psykisk helsetjeneste. To av disse fikk etter hvert et større ansvar for å koordinere og følge opp gruppens aktiviteter.

Ungdomsrådet deltok i perioder, både i gruppearbeid, i Teams-møter og i flere workshops og ressursgruppemøter. De bidro blant annet med innsikt i hvordan det oppleves å være ung i kommunen, og var med til å drøfte aktuelle problemstillinger.

I arbeidet med å velge problemområde og problemstilling, brukte de involverte enkeltaktører mye tid på å beskrive utfordringer fra egen arbeidshverdag. Også her var gruppen særlig opptatt av at man kjenner for dårlig til hverandres tjenester, og at dette skaper samarbeidsutfordringer. Generelt var ressursgruppen opptatt av hvordan man kan hjelpe de unge med å bygge god psykisk helse, fordi Ungdata-undersøkelsen hadde vist at et stort antall unge i kommunen har liten tro på at de skal få et

godt liv. De unge i ressursgruppen poengterte at de ønsker å få hjelp på lavest mulig nivå, samt at relasjoner og trygghet er viktig for at man skal være i stand til å ta imot hjelpen når man trenger det. Det at de unge selv i stor grad må oppsøke tjenestene kan være et hinder for at de blir brukt.

Etter mange diskusjoner ble gruppen enig om å begynne med problemstillingen: *«Hjelpetiltakene og tilbudene er ukjente for ungdommene i Kongsvinger, og de ansatte i hjelpeapparatet er ikke tilgjengelige der de unge er».*

For å kunne lykkes med å finne løsninger på problemstillingen, ble det blant annet fremhevet som viktig å jobbe med holdninger internt i tjenestene for å sikre god kultur for samarbeid på tvers. Arbeidet i ressursgruppen førte til flere forslag til prøvehandlinger. Blant annet var det et uttalt ønske om å skape mer tilgjengelige tjenester i hverdagen, der de unge er. Selv om at det finnes mange tilbud i kommunen, slutter ungdommene å delta når de når en viss alder. Ressursgruppen oppdaget blant annet at Kongsvinger basketklubb var positivt avvikende i den forstand at de unge fortsatte å delta, eller startet med å delta, til tross for at de når denne alderen. Basert på observasjon og samtaler med treneren, viste det seg at basketlaget har rekruttert unge via «jungeltelegrafene» og de unge selv. Tilbudet ble utviklet basert på de unges egne behov og ønsker, og det er f.eks. stor frihet til oppmøte. Innsikten fra basketklubben styrket ressursgruppens erkjennelse av at involvering er avgjørende når man utvikler tilbud for barn og unge - framfor å utvikle med bakgrunn i hva man tror de unge vil ha. Dette ble tatt med direkte inn i utviklingen av et tilbud for jenter i ungdomsskolealder.

Andre prøvehandlinger ble testet ut, blant annet involveringen av Odal sparebank i et undervisningsopplegg i ungdomsskolen, at rask psykisk helsehjelp begynte å delta på frokostmøter på videregående skole, samt at man begynte å se på muligheten for å videreutvikle SLT-møter ved å involvere flere aktuelle samarbeidspartnere og ha oppmerksomhet på å skape en «vi-kultur». I tillegg ønsket ungdomsrådet å teste ut sosiale medier som en kanal for å vise kommunens tilbud sett fra et ungt ståsted.

I Kongsvinger var det mye engasjement og stor vilje til å finne mer varige løsninger på systemnivå. Det var også her ønskelig å beholde ressursgruppen etter prosjektets slutt, og gi det navnet "Inkluderingsnettverket". Det ble planlagt at dette tverrfaglige nettverket skal møtes minst fire ganger i året, for å bevare relasjonene som er skapt, diskutere tverrfaglige komplekse utfordringer og dele gode erfaringer. Dessuten tok denne gruppen også ansvaret for å invitere de andre ressursgruppene i regionens kommuner til et felles erfaringsdelingsmøte i løpet av 2024.

Åsnes

Åsnes etablerte en ressursgruppe bestående av representanter fra NAV, ungdomsrådskoordinator/ ungdommens hus, en vekstbedrift, politiet, skole, oppfølgingstjenesten, en kommunal prosjektleder, frivillighetskoordinator, og kommuneoverlegen. Åsnes har dessuten et svært aktivt ungdomsråd, som allerede var involvert i mange ulike saker og ble betraktet som en verdifull part i kommunens utviklingsarbeid. Dette satte også preg på involveringen og engasjementet i prosjektet og i ressursgruppen, der to ungdommer var representert i de fleste møter, samlinger og workshops.

I arbeidet med å velge område og problemstilling, var gruppen særlig opptatt av ufrivillig skolefravær, prosessen rundt innsøking til videregående og overgangen mellom ungdomsskolen og videregående skole. For å kunne jobbe mer konkret med en problemstilling, anvendtes nullpunktsanalysen som sammenstiller ulike tall fra ungdatabasen, SSB og NAV for å identifisere hvor Åsnes har sine største utfordringer. Det ble deretter de unge selv, som skulle ta beslutningen om hva ressursgruppen skulle jobbe med.

Problemstillingen som ble valgt var følgende: *«Ingen opplever at ungdomsskolen og videregående legger til rette for overgangen og forhindrer drop-outs».*

Selv om denne problemstillingen ikke direkte berørte alle aktører i ressursgruppen, så alle nytteverdien av å utforske dette nærmere, i og med at det i stor grad dreier seg om forebygging av frafall. Tre av aktørene tok tidlig et ansvar for koordinering, og gruppen har selv innkalt til møter og arbeidet videre med prøvehandlinger i løpet av hele denne siste fasen. I tillegg var hele ungdomsrådet direkte involvert og delaktig i egen workshop og en fagdag, der de kom med innspill til hva de unge erfarer er positive avvik i Åsnes. På workshopen fikk de blant annet til oppgave å tegne et bilde av hvordan overgangen mellom ungdomsskolen og videregående ser ut, og hvilke utfordringer den skaper. De fikk også komme med konkrete forslag til hva ungdomsskolen og videregående kan bidra med for å bedre overgangen.

De unge var tydelige på at de erfarer at de ulike klassene og avdelingene får et ulikt tilbud, da mye som gjennomføres er personavhengig. De ønsker seg en forutsigbarhet for elever og lærere ved å forankre forslagene i ledelse og gjennom et årshjul, samt at alle skal oppleve å få de samme rammene, selv om det gjøres på ulike måter.

Diskusjonene med de unge førte til mange forslag til prøvehandlinger, der flere av disse også ble prøvd ut i praksis. Blant annet flere besøksdager for ungdomsskolen i videregående, mer og annet innhold i faget utdanningsvalg (med bidrag fra andre eksterne aktører), økt involvering og samhandling fra flere enheter i et sommerjobbprosjekt (for å gi flere unge arbeidserfaring), en hospiteringsordning på ulike yrkesfaglinjer på videregående for elever i ungdomsskolen som trenger et alternativt løp, en fadderordning på en videregående skole, en felles samholdsuke i starten av videregående for å knytte godt miljø tidlig, samt rekruttering av klassekontakter i videregående skole. Dessuten ble det opprettet en ny arbeidsgruppe til en utdanningsmesse for å involvere de unge, i tillegg til at muligheter for flere helse- og rådgivingstjenester ble diskutert.

Ressursgruppen tok med andre ord de unge med inn i arbeidet, og lot dem også få styre prosessen og retningen. Dette ga et unikt samspill og et engasjement. Det spesielle, som noen fremhever, er at de unge krever mer rask handling og gjerne har helt andre innspill enn aktørene fra tjenestene. Dette førte til en opplevelse av at man som gruppe klarte å handle mer og raskere enn tidligere.

Det var stor vilje til å beholde ressursgruppen i Åsnes etter prosjektets avslutning, og enkeltpersoner sa seg villige til å ta ansvaret for det videre arbeidet. Det var ønskelig å jobbe videre med å skape en felles struktur på det tverrfaglige arbeidet i kommunen, og det ble planlagt flere møtepunkter i 2024. Det var imidlertid samtidig behov for mer forankring hos kommuneledelsen, for at de involverte skal kunne fortsette å prioritere tid og ressurser på ressursgruppen.

Grue

Ressursgruppen i Grue har bestått av representanter fra oppfølgingstjenesten, skole, en vekstbedrift, kulturskolen, biblioteket/ungdomsrådskoordinator, tilrettelagte tjenester, rus og psykisk helsetjeneste, en Inn på tunet-driver, NAV og sektorleder oppvekst. Ungdomsrådet har også deltatt i arbeidet og vært representert i de fleste ressursgruppemøter, samlinger og workshops.

Gruppen har vært særlig opptatt av sosial arv og tidlig innsats, og det var et uttalt ønske om mer samhandling og samarbeid på tvers av sektorer. Også her ble nullpunktsanalysen brukt aktivt for å identifisere de største utfordringsområdene i kommunen. Basert på gruppens sammensetning, valgte man å ta utgangspunkt i ungdomsskolen, fordi elevene i Grue har lavere grunnskolepoeng sammenlignet med resten av landet. I tillegg hadde mange oppgitt i Ungdataundersøkelsen at de kjeder seg på ungdomsskolen.

Med utgangspunkt i PD-tilnærmingen, valgte ressursgruppen å spissformulere problemstillingen: «Ungdomsskolen samhandler ikke med andre aktører for å skape mer mestring og motivasjon hos elevene».

Til tross for at flere av aktørene i gruppen ikke jobber direkte med elever på ungdomsskolen, bidro alle med verdifull innsikt gjennom å betrakte forebygging som et felles ansvar, uavhengig av hvor man jobber. Det at problemstillingen ble knyttet direkte til en bestemt tjeneste, gjorde imidlertid at noen av deltakerne opplevde at det var ungdomsskolen som eide problemet, og derfor ble usikre på egne bidrag inn i gruppen.

Underveis ble det gjennomført en egen workshop for de unge, hvor det deltok elever fra elevrådet, ungdomsrådet og unge med erfaringer fra utenforskap. I denne workshopen fikk de unge i oppgave å lage et tankekart over hva livsmestring og motivasjon kan være for dem. Deretter kom de med ulike forslag til hva skolen kan gjøre og hva andre aktører kan bidra med inn i skolen. For eksempel mente de at ungdomsskolen har blitt for teoretisk, og at det er behov for flere alternative opplæringsarenaer som flere kan lykkes på. I tillegg pekte de på et for lite fokus på psykisk helse og livsmestring i hverdagen, noe som gjør at de unge ikke blir robuste nok til å stå i utfordringer som oppstår. Det gis dessuten også for lite informasjon om de psykiske helsetilbudene som finnes, og innholdet i utdanningsvalg oppleves som læreravhengig.

Diskusjonene og arbeidet med de unge førte til mange forslag til prøvehandlinger. For eksempel ble det undervist i "Tankevirus" på ungdomsskolen (et verktøy innen psykisk helse), og det planlegges et tverrfaglig økonomiprojekt, der andre aktører (banken og NAV) skal bidra inn i skolen. Det er ønskelig å finne alternative opplæringsarenaer, å få biblioteket inn i skolen, å synliggjøre muligheter til organiserte og uorganiserte fritidsaktiviteter utenfor skoletiden, samt å lage en felles sommeravslutning for hele ungdomsskolen som inneholder boder med næringsliv/organisasjoner, aktiviteter og servering. Det ble i tillegg lagt planer om å dra inn flere eksterne, f.eks. MOT Norge og politiet, i den forebyggende innsatsen.

Når det gjelder positive avvik, var det et uttalt ønske fra de unges side, at det generelt blir satt mer fokus på det som er bra i skolen. Mens aktørene fra hjelpeapparatet ga uttrykk for at prosessen i seg selv hadde fått dem til å tenke bort fra "hva andre kan gjøre for å samarbeide bedre" til å tenke «hva kan min tjeneste gjøre for å samarbeide bedre?». Deltakerne opplevde at de ble bedre kjent med andre tjenester, og at man har kunnet benytte dette i egen arbeidshverdag, også utover problemsstillingen og ressursgruppens virke.

Det var et stort ønske fra gruppen selv å fortsette arbeidet i 2024. Men også denne gruppen trengte klarhet med hensyn til om kommunen ønsker å fortsette arbeidet, og hvordan man ønsker å legge til rette for og bruke ressursgruppen videre. Altså å få på plass noen rammer og strukturer. Dette er avgjørende for at det skal bli mulig å teste ut flere av de prøvehandlingene de unge har foreslått.

Sør- og Nord-Odal

Ressursgruppen i de to Odal-kommunene hadde representanter fra NAV, en vekstbedrift, oppfølgingstjenesten, helsestasjon, skole, en ungdomsklubb, rus og psykisk helsetjeneste, en rockeklubb og barneverntjenesten. Flere andre ble invitert til å delta, men hadde ikke hatt anledning på grunn av andre arbeidsoppgaver. Noen aktører falt fra underveis som følge av problemstillingen ressursgruppen valgte å jobbe med (som ikke falt innenfor deres fagfelt spesifikt).

Under arbeidet med å velge en hovedproblemstilling, kom de ulike aktørene med mange innspill. De hadde svært ulike meninger om hva som var viktigste problemområder å gå inn i, noe som førte til at det ble brukt mye tid innledningsvis, og at det dermed var mindre tid til å teste ut prøvehandlinger i praksis. Sosial arv var lenge et aktuelt tema, men gruppen var samtidig enige om at muligheten til å påvirke i barn og unges liv, blir lagt tidlig.

Problemstillingen som ble valgt, var derfor knyttet til ungdomsskolen: «*Mange ungdomsskoleelever i Odalskommunene identifiserer seg selv om utenfor både faglig og sosialt, og mange fullfører ikke videregående skolegang som en konsekvens*».

Deretter snudde gruppen spørsmålet på hodet, og begynte å lete etter om det finnes noen som er eller har vært ungdomsskoleelever, som har identifisert/identifiserer seg som utenfor faglig og sosialt, som har fullført videregående skole og kommet seg i jobb eller videre utdanning. De unge i kommunene hadde blant annet påpekt at arbeidet som utføres på skolene ofte oppfattes annerledes av dem som utfører arbeidet enn av dem som mottar tjenesten.

Diskusjonene i gruppen dreide seg blant annet om tid og relasjonsbygging, som ble trukket frem som en avgjørende faktor i situasjoner der unge lykkes: Det å faktisk bry seg (og ikke bare være et nummer i en bunke). Videre ble evnen (faglig tyngde og trygghet) til å «tøye regelverk» og utnytte handlingsrommet man faktisk har, fremhevet som en suksessfaktor. Både av de unge selv, men også av de ulike aktørene fra hjelpeapparatet. Enkelte interne rutiner og regler oppleves som mer begrensende enn mulighetsskapende. Et dilemma som ble reist var knyttet til balansen mellom det å lytte og legge til rette for den det gjelder kontra det å stille krav. I tillegg ble tilgjengelighet utenfor arbeidstid også drøftet flere ganger, samt muligheten for å lære av tiltak som allerede fungerer bra. Blant annet var det ønskelig å videreutvikle “Finn din vei” til også å kunne anvendes i ungdomsskolen (og ikke kun i videregående).

Arbeidet i ressursgruppen førte til ulike forslag til prøvehandlinger, blant annet utforskningen av et nytt system eller en struktur for å støtte elever i overgangen mellom skoler, samt muligheten for at lærere kan investere mer tid på relasjonsbygging for å skape trivsel og gode sosiale læringsmiljøer i starten av skoleåret.

I Sør- og Nord-Odal var det enighet om at ressursgruppen har lagt til rette for tverrsektorielt samarbeid, og bragt noe med seg til laget rundt de unge som ikke eksisterte fra før. De involverte aktørene opplevde det som en givende måte å jobbe på, fordi de ikke lengre følte seg alene og at avstanden til andre ble kortere. Det var imidlertid behov for et tydeligere mandat fra ledelsen i de forskjellige etatene i begge kommuner, dersom det skal bli mulig for denne gruppen å opprettholde samarbeidet fremover.

4.4.3 Avslutningsfasen: “Kick-off” og leveranser

I slutten av november 2023 ble det holdt et avslutningsseminar, som prosjektgruppen valgte å kalle for “kick-off”. For som det ble påpekt overfor deltakerne som var til stede, var det nå jobben skulle begynne. Ung inkludering hadde beredt grunnen og sådd noen frø, men det videre arbeidet må gjøres lokalt i kommunene i Kongsvingerregionen i fremtiden.

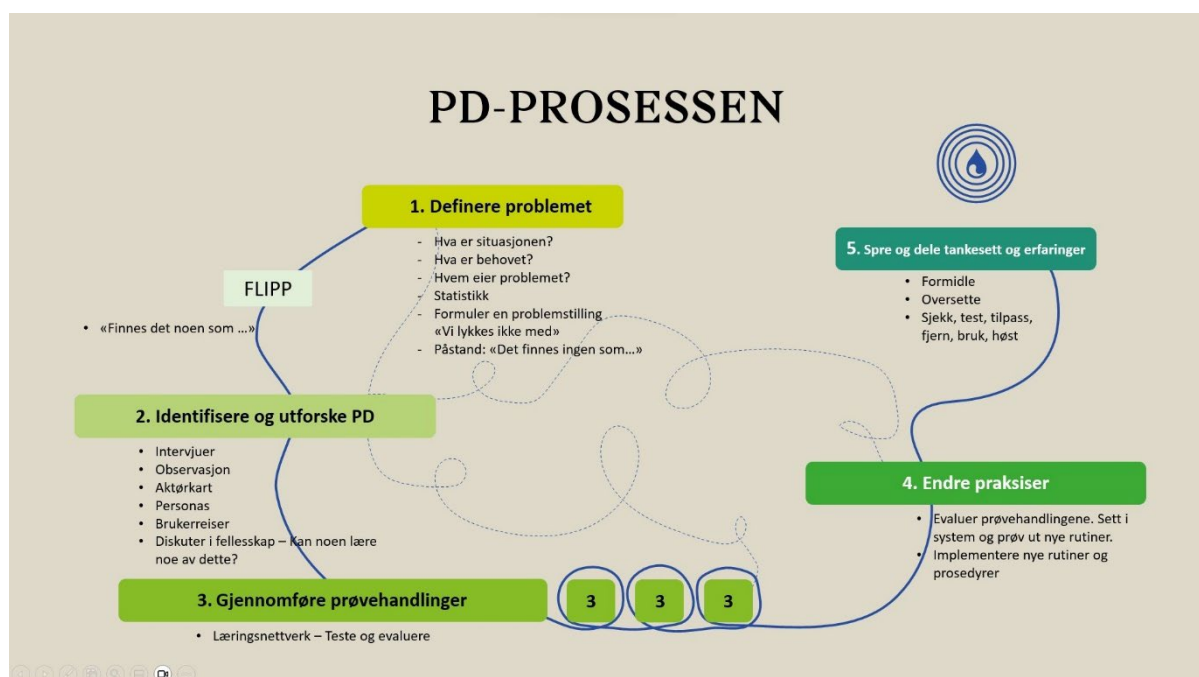
På dette seminaret oppsummerte og presenterte prosjektleder først noen overordnede resultater fra Ung inkludering. Deretter hadde følgeforsker og de danske PD-konsulentene korte innlegg om deres perspektiver på prosessen(e). Den største delen av seminaret var satt av til at alle fem ressursgrupper selv fortalte om hvordan de hadde jobbet, om anvendelsen av PD og valg av problemstillinger, samt om prøvehandlingene de hadde testet ut, evaluert og videreutviklet. Dessuten fikk de også tid til å oppfordre egne kommunale ledere, Statsforvalteren, fylkeskommunen og NAV om å gjøre det mulig å fortsette den påbegynte innsatsen. Til slutt ble stafettpippen formelt overrekket til lederen av prosjektets styringsgruppe.

Som en viktig del av arbeidet med å forankre prosjektet på ledernivå, deltok prosjektleder på flere møter i rådmannsutvalget, som er et felles utvalg for kommunedirektørene i regionen. I dette utvalget diskuteres mer strategiske, overordnede saker som gjelder for alle kommunene. Gjennom deltakelse i rådmannsutvalget ble Ung inkludering forankret på kommunedirektørnivå, og øverste

ledelse ble på denne måten også oppdatert underveis i prosjektperioden. Her ble det blant annet tatt en beslutning om at sluttrapporten fra prosjektet skulle vedtas i kommunestyremøter i alle seks kommuner, samt lage en sak i denne forbindelsen for å gjøre arbeidet med ungt utenforskap og PD til en videre satsing i etterkant av prosjektets avslutning.

Parrallelt med planleggingen av avslutningsseminaret, jobbet prosjektets arbeidsgruppe videre med å lage et PD-verktøy, som blant annet også inneholder en animasjonsfilm om tilnærmingen. Det er et mål at verktøyet på sikt vil kunne tas i bruk av andre som ønsker å teste ut PD i egen organisasjon eller tjeneste. Ved prosjektets avslutning var det meste av innholdet i verktøyet på plass, men det manglet å bli digitalisert og utformet som en nettside, som skal gjøre det mulig å klikke seg rundt i de ulike fasene, få tips til aktiviteter og gruppeøvelser, få hjelp til metoder for å samle innsikt, legge til rette for bottom-up læringsprosesser osv. Verktøyet utformes med utgangspunkt i fem sentrale faser i en PD-prosess, som illustrert i figuren under.

Figur 10: Illustrasjon av PD-prosessen i verktøyet



Det ble også jobbet ytterligere med å forsøke å samle, forenkle og kategorisere deler av det svært store datamaterialet som hadde blitt samlet inn av prosjektmedarbeiderne underveis. Dette var i seg selv en krevende øvelse, fordi man hadde identifisert eksempler PD atferd og praksiser på ulike nivåer (individ, gruppe og organisasjon) på tvers av kommuner, sektorer og tjenester. Mange av de involverte aktørene etterspurte resultatene; altså hva prosjektet egentlig hadde funnet – hvilke positive avvik som var identifisert.

Det ble gjort et forsøk på å samle et utvalg av disse under fire hovedkategorier, som vist i tabellen under, som også ble tatt med i sluttrapporten. Dette er ingen uttømmende liste, men bare eksempler på positivt avvikende praksiser som ble utforsket av prosjektmedarbeidere og andre involverte aktører i prosjektperioden.

Tabell 5: Eksempler på PD-praksiser identifisert i Ung inkludering

Temaer	Eksempler på identifiserte positivt avvikende praksiser
<i>Forebygging og tidlig innsats</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bygge relasjoner på ungdommenes premisser: Bevissthet rundt valg av kommunikasjonsform, sted og tid. ▶ Bruke sommerjobb og frivillig arbeid som forebyggende tiltak: Gir jobbsmak til ungdommer som trenger erfaringer fra arbeidslivet. ▶ Alltid utnevne en konkret kontaktperson som er et bindeledd mellom familiene og hjelpeapparatet. ▶ Bruke en uke ved skolestart utelukkende til fokus på samhold, bygging av sosiale relasjoner og forebygging av frafall. ▶ Være til stede på arenaer der de unge er for å drive forebyggende informasjonsarbeid. ▶ Aktivt bruke personer med erfaringer i evalueringer og i utviklingen av nye løsninger og praksiser. ▶ Tilgjengelig kontingentkasse i kommunen, som familier og den unge selv kan søke om støtte fra til fritidsaktiviteter. ▶ Kommunen jobber aktivt for å inngå samarbeid med frivillige aktører om aktivitetstilbud.
<i>Samhandling og kritiske overganger</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sikre overganger til ny skole ved å ta med elever dit, vise lokaler og treffe nye kontaktpersoner. ▶ Avholde planlagte og strukturerte SLT-møter på systemnivå som prioriteres av deltakerne. ▶ Den kommunale HR-avdelingen deltar aktivt i inkluderingsarbeidet, f.eks. gjennom undervisning og utlysning av praksisplasser til elever i 9. trinn for å gi dem praktisk erfaring i søknadsprosesser. ▶ Jobbe aktivt for å sikre tverrfaglighet i kompetansesammensetning i ulike teams. ▶ NAV og psykisk helse arrangerer sosiale arenaer for innbyggerne i fellesskap. ▶ Gjennomfører alltid en felles kartlegging for å sikre kontinuitet i oppfølgingen og unngå dobbeltarbeid. ▶ Å fokusere på hva jeg og vi kan gjøre, fremfor hva andre kan og bør gjøre.
<i>Tid, ressurser og tilgjengelighet</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tjenestene gir tilbud til de unge i egnede lokaler med tilpassede åpningstider og driver oppsøkende virksomhet ved behov. ▶ De unge deltar alltid aktivt i utformingen av møteplasser for ungdommer. ▶ Det er ansatt en ungdomskontakt som har tilknytning til både NAV, fritidsklubb, aktivitetskasse, ungdomsråd og direkte kontakt med elevene i skolehverdagen. ▶ Involvere og bruke ungdomsrådet aktivt i alle faser i prosessene. ▶ Å ha en rådgiverfunksjon i skolen som samarbeider tett med næringslivet for bedre å kunne matche elevenes ferdigheter til arbeidslivets krav og behov. ▶ Viktig å ha arenaer hvor man kan møte andre med liknende utfordringer, skape relasjoner, lage mat og ha de gode samtalene. ▶ Drive med kontinuerlige rolleavklaringer for å sikre informasjon, kontinuitet i oppfølging, kontaktperson mv. ▶ Lage en overordnet forebyggende kommuneplan med tydelige ansvarsoppgaver knyttet til konkrete funksjoner i kommunen.
<i>Ledelse og organisering</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Å prioritere tilstrekkelige ressurser til de ansattes relasjonsbygging med de unge. ▶ Sikre kontinuerlig informasjonsdeling om alle tilgjengelige tilbud ut til innbyggerne. ▶ Involvere alle tilgjengelige aktører og ressurser i kommunen til å gi konkrete kompetansetiltak i hverandre tjenester. ▶ Avholde felles planleggingsdager mellom ungdomsskoler og videregående skole. ▶ Å prioritere tid til tverrsektorielt og tverrprofesjonelt samarbeid, inkludert det å la folk bli kjent med hverandre, la de utforske problemer i fellesskap og utvikle ideer og løsninger.

Nedenfor presenteres fire hovedtematikker fra den samlede analysen av innsamlet prosessdata i prosjektet Ung inkludering i Kongsvingerregionen.

4.5 Metaperspektiv på prosessen

I dette avsnittet tas et metaperspektiv på prosjektet Ung inkludering som helhet. For å kunne ta et slikt perspektiv, ble det gjennomført intervjuer med representanter fra alle fem ressursgrupper; to fra Eidskog, tre fra Kongsvinger, to fra Åsnes, tre fra Grue og tre fra Odal (= 13 intervjuer i alt). Intervjuene ble innholdsmessig analysert med et formål om å utforske direkte-involverte ressurspersoners erfaringer med prosjektet generelt, og med ekstra vekt på hvordan de opplevde det å anvende PD-tilnærmingen i møtet med ungt utenforskap som samfunnsutfordring.

4.5.1 Kompleksitet skapte utfordringer

Som tidligere nevnt, oppsto det en del uklarheter i starten av prosjektperioden, som blant annet skyldtes at selve tilnærmingen, PD (eller positive avvik), var noe nytt – både for prosjektgruppen og for alle andre involverte. Selv om PD tidligere har vært brukt til å løse komplekse sosiale problemer med, som f.eks. underernæring blant barn i Vietnam, har tilnærmingen etter vår kjennskap ikke vært anvendt i et regionalt prosjekt, som involverer seks kommuner med ulike sektorer, instanser, organisasjoner og tjenester på ulike nivåer. En av informantene peker på utfordringen i tilknytning til dette:

En utfordring som jeg har sett underveis, det er at de eksemplene som har blitt lagt fram hvor PD er brukt før, for eksempel i danske fengsler, så er jo det en veldig konkret ramme. Du har ett problem i et fengsel, og så skal du løse det problemet i det fengselet. Mens vi bruker denne metodikken her på et samfunnsproblem, som er veldig, veldig bredt, og som har mange forklaringer og sammensatte årsaker. Og så skal vi prøve å romme alt det da.

Både konteksten og problemstillingen var kompleks og krevende, og det oppsto til dels motstridende forventninger til prosjektet, blant annet basert på ulike signaler om hva målet skulle være. Dette skyldtes delvis at Ung inkludering var et resultat av en sammenslåing av et annet prosjekt; der idéen om et prosjekt som skulle anvende PD-tilnærming ble sett i sammenheng med (og bakt inn i) et prosjekt om reaktivering av unge uføre, som kommunene allerede hadde fått finansiering til. I starten skapte dette forvirring for den nyansatte prosjektlederen, som trodde hun skulle lede to forskjellige prosjekter samtidig.

En annen utfordring i tilknytning til kompleksiteten var knyttet til behovet for måling av resultater. Dette ble drøftet i flere runder, spesielt med utgangspunkt i de ulike forventningene til hva prosjektet skulle være og levere. Det er klart at kvantitative, håndgripelige resultater i form av et redusert antall unge i alderen 18-35 år som faller utenfor (eller flere som kommer i utdanning eller arbeid), først vil være noe man eventuelt ser om flere år. Denne type målinger vil imidlertid kunne gjennomføres relativt enkelt, nå som et resultat av den utarbeidede nullpunktsanalysen. Dette med å frembringe synlige resultater av endrings- og innovasjonsprosesser er alltid vanskelig i offentlig sektor, der verdier og outcome kan være svært diffuse og subjektive. Spesielt når man opererer med komplekse sosiale samfunnsproblemer. For eksempel er det vanskelig å måle endringer i f.eks. livskvalitet, livsmestring, samarbeidsrelasjoner, sosial kapital og tillit, som jo nettopp er eksempler på verdier som prosjektet kan ha bidratt til å skape.

Dessuten er innovasjonsprosjekter generelt krevende, fordi man ikke kan bruke tradisjonelle prosjektstyringsverktøy. Dette førte videre til et behov for å forklare og legitimere overfor omgivelsene, at man ikke helt visste hvilken retning prosjektet skulle ta. Innovasjon krever alltid en

viss risikovillighet fra kommunenes side, samt tilstrekkelig rom for eksperimentering og tilpasninger av formelle prosjektdokumenter. Styringsgruppen utviste stor forståelse og åpenhet for diverse justeringer underveis, noe som gjorde det mulig for prosjektet å anvende innsikt og underveisresultater direkte inn i valg av retninger og prioriteringer. Dette ser ut til å ha hatt stor betydning for resultatene.

Prosjektgruppen opplevde også at involveringen av relevante aktører i kommunene ble utfordrende. Det var et behov for å gå bredt ut i starten, og invitere alle interesserte. Men responsen ble dårlig, og prosjektgruppen måtte derfor begynne å lete rundt på kommunenes nettsider for å plukke ut dedikerte personer de kunne kontakte direkte. Dette var svært tidkrevende, blant annet på grunn av dårlige oppdaterte nettsider i enkelte kommuner. Det ble derfor i starten brukt uforholdsmessig mye tid på å ringe rundt til ulike aktører og ledere i de seks kommunene for å informere om prosjektet, og «selge inn» arbeidet som skulle skje.

I kommunikasjonen ut forsøkte man å formidle at dette var et prosjekt som var eid av alle kommunene, og at det var signalisert forpliktelse til deltakelse fra ulike tjenester. Likevel ble budskapet ikke oppfattet som værende tilstrekkelig klart, noe en av ressurspersonene utdyper:

Da den invitasjonen kom, så var vi flere som på en måte ikke skjønnte helt hva det var og hvem det var sitt ansvar å gå. Nå husker jeg ikke akkurat hvordan det var den invitasjonen så ut, men vi var flere som bare tenkte det at det ikke var tydelig hvem det var som burde vært der. Forankringa i toppen var for dårlig, så vi fikk heller ikke beskjed fra våre ledere om at her skal du prioritere å gå.

I arbeidet med å mobilisere relevante aktører, ble det etter hvert bekreftet hvor viktig lokalkunnskap er i denne type prosesser. Det var først etter ansettelsen av en lokal prosjektmedarbeider, som hadde et nettverk i regionen, at ting begynte å løsne.

Til slutt klarte man å samle 120 personer fra ulike sektorer og tjenester i informasjons- og dialogmøtene, noe som ble et viktig startskudd for aktivitetene i prosjektet. Men fordi prosjektet ønsket å nå ut til flest mulig, og at det alltid var nye personer til stede, opplevde deltakerne at det ble litt for mye, og den samme, informasjon på møtene og i workshopene. Og at det tok for lang tid før prosjektet kom ordentlig i gang: "Jeg syntes vi hadde flere møter hvor vi nesten bare snakket om hvem som burde vært der, men som ikke var der, før vi ble konkrete".

Mengde og innholdet i informasjonen som ble gitt i starten, var det samtidig noe ulik oppfatning om. Spesielt var det noen som skulle ønsket at de hadde fått mer informasjon om selve PD-tilnærmingen:

Det ble veldig sånn ullent, den første workshopen i hvert fall, da vi ble framlagt hva positive deviance var. Så det var ikke alle som så nytteverdien for sin egen del da. Så det er kanskje sånn som man bør ta lærdom av til senere, at man bruker litt tid på å forklare metodikken. For da vi skulle sette oss ned i sånne grupper og jobbe med metodikken, så skjønnte vi ikke egentlig hva vi skulle gjøre. Så hvis man er litt utålmodig der og tenker at 'jeg har begrenset med tid, jeg må vite at jeg får noe ut av det', så slipper du fort det prosjektet, og så prioriterer du tiden din på andre ting.

Problemområdets kompleksitet førte dessuten raskt til et behov for å avgrense prosjektets overordnede problemstillinger ytterligere. I første fase ble dette gjort med utgangspunkt i det gjennomførte innsiktsarbeidet (hovedsakelig basert på samtaler med ulike aktører), der prosjektgruppen valgte å sette ekstra søkelys på tre tematikker; 1) Forebygging og tidlig innsats, 2) samhandling om psykisk helse og rus og 3) kritiske overganger. Denne avgrensningen var et resultat av systematiseringer som ble gjennomført av prosjektmedarbeiderne, i samarbeid med følgeforsker.

Avgrensningen bidro på den ene siden til å redusere problemkompleksiteten, og ga også en retning for prosjektets kjernegruppe når de skulle planlegge innholdet i workshopene og i gruppeøvelsene. I og med at tematikkene var et resultat av det kommunene selv hadde fremhevet som mest utfordrende, var denne avgrensningen også en form for tilbakeføring av kunnskap til praksisfeltet. På den andre siden, kunne man argumentere for at denne type avgrensning var i strid med PD-tilnærmingens prinsipper, der det alltid skal tas utgangspunkt i problemdefinisjonene til dem som eier problemet. Derfor ble det helt sentralt i fase 2-3, når ressursgruppene startet opp med egne lokale PD-prosesser, at de selv skulle definere utfordringsbildet på nytt, samt skaffe innsikt og identifisere positivt avvikende atferd og praksiser i egne tjenester og organisasjoner.

Selv om hver enkelt ressursgruppe skulle definere lokale problemstillinger i fellesskap i siste fase av prosjektet, oppsto nye utfordringer i tilknytning til behovet for å avgrense og redusere kompleksiteten. Når ressursgruppene bestemte seg for å sette lys på ett bestemt problemområde, var det noen av de involverte som ikke lengre følte at de hadde noe å bidra med inn:

Det er jo klart at når det kanskje er noen som går i en retning i diskusjonene, så kan det jo være noen som føler at dette ikke er helt relevant for meg og det jeg jobber med. Det har jo kanskje vært det som har vært utfordrende, å holde det relevant for alle. Og det å klare å se hvordan man kan hekte seg på det noen andre synes er viktig.

Dette er sannsynligvis vanskelig å unngå, når tilnærmingen anvendes i en offentlig sektor kontekst, med relativt fastlagte profesjonelle og faglige grenser, f.eks. i tilknytning til aldersgrupper, sektorområder, lovverk og mandater.

4.5.2 Erfaringer med bruken av PD

Følgforskningen har gjennomgående vært rettet mot å undersøke hvordan PD-tilnærmingen kan brukes til å styrke innovasjonsinnsatsen i kommunene. Underveis ble det klart, hvor viktig det var å ha med seg danske PD-konsulenter, som bidro med både kompetanse og fasilitatorstøtte i prosessene. De fungerte både som fasilitatorer selv, overfor prosjektets kjernegruppe i metaprosessen på regionalt nivå. Men også som støtte for prosjektmedarbeiderne når de selv skulle begynne å fasilitere lokale PD-prosesser i samarbeid med ressursgruppene. Til tross for denne kompetansen, var det likevel noen av de involverte aktørene som var skeptiske til hele utgangspunktet, fordi fremstillingen av PD til tider kunne virke som en "mirakelkur" som skulle kunne løse alle utfordringer. En påpeker:

Nå er jeg som dere skjønner såpass gammel at det er, veit du ... at metoder de kommer og går. Jeg kjenner til mange metoder. Og nettopp derfor så er jeg alltid litt skeptisk når det kommer noen og tror de har svaret på noe ingen generasjoner har klart å løse før.

Det er mye som tyder på, at mange ansatte i hjelpeapparatet generelt lider av en form for "prosjekt-tretthet". Når informantene ble spurt om førsteinntrykket av Ung inkludering, ble det blant annet sagt at de tenkte at nå hadde det kommet "enda et prosjekt som skal jobbe med det vi holder på å styre med" og videre: "Bare i NAV systemet går det 211 forskjellige prosjekter. Sånn at nå kom det enda et til [...] Har man tid til det? Det er jo begrensa". En beskriver situasjonen som følgende:

Man kan jo bli, hva skal jeg kalle det. Litt sånn preget av prosjektlitasje, da man jobber i ulike tiltak. At det kommer noen prosjekter, og så putter man penger i det. Og så er det ferdig, og så fortsetter man der man var da man begynte. Og det har jeg nok vært med på for ofte til å på en måte alltid kaste meg ut i det prosjektet med bare glede.

Det er imidlertid flere som forteller at de ble positivt overrasket underveis, og at dette nettopp skyldtes selve tilnærmingen. Når de først fikk en innføring og forståelse for hva positive avvik handler om, og hvordan dette kan brukes i praksis, endrede mange holdninger til prosjektet og metodikken:

Jeg synes mange prosjekter er veldig problemfokusert. Men det prosjektet her er liksom løsningsfokusert. Vi skal fokusere på de gode løsningene, og kartlegge de, og så prøve å kopiere de på en måte. Sånn jeg har forstått det da. Så jeg liker hele vinklingen på metodikken. Jeg synes at det er et veldig bra utgangspunkt da, og det er veldig mye mer motiverende å jobbe innenfor en sånn metodikk enn å jobbe innenfor en sånn problemfokusert metodikk.

En annen forteller at det som har vært bra er at man får puttet PD-tenkningen inn i et system, som kan relateres direkte til egen arbeidshverdag. For selv om man i begynnelsen tenkte, at tilnærmingen bare handler om å identifisere ungdommer som har klart seg til tross, viste det seg raskt å dreie seg om så mye mer. PD handler i minst like stor grad om at organisasjoner og tjenester begynner å se på seg selv. Og det å bli påminnet om hvor viktig det er å fokusere på det som fungerer, inkludert hva man selv kan gjøre eller allerede gjør (altså atferd). "Det har vært litt sånn selvransakende" og PD handler om å "ta litt sånn renovasjon selv; hva er det vi skal gjøre mer av og mindre av".

En av informantene kaller det for "et kjempebra brekkjern eller vektstang, for å få løfta opp hele organisasjonen og få frisk luft under for å kunne se på oss sjøl". Denne økte refleksiviteten er noe informantene fremhever som svært betydningsfullt og udelt positivt:

Jeg tenker ofte at det handler veldig mye egentlig om hva slags verdier og menneskesyn som ligger i bunnen for hvordan du gjør jobben din. Hva tenker du om andre menneskers verdi, om verdien til mennesker som er annerledes enn deg, som ikke presterer på samme måte som deg, som velger andre veier i livet eller som har andre syn på hva som er viktig i livet, for eksempel. Klarer man å respektere det. Synes man at folk som går på NAV har en verdi. Veldig mange av mine kollegaer er jeg usikker på om synes det. Og så tror jeg vi er veldig redde for å prate om det. Det er veldig, veldig sjeldent det med holdninger ... Holdningene dine når du jobber med mennesker, det er kanskje det viktigste i det hele tatt, men vi er veldig redde for å prate om det, for da må vi snakke om hvem vi er og hva vi tenker og hvordan personligheten vår fungerer. Det er litt skummelt.

Det påpekes også at det er en helt annen form for læringsverdi i anvendelsen av PD-tilnærmingen, der man kan få innblikk i gode og konkrete grep som gjøres rundt og sammen med ungdommer. I motsetning til å være opptatt av de som gjør ting feil, som ofte fører til at man "graver seg dypere og dypere ned" og strander i problemet:

Det er så vanlig å fokusere på der det bare har gått galt, og ikke på de det har gått bra med. Det er jo helt avgjørende annen lærdom i å se hva som ble gjort for at det gikk bra, i stedet for å bare se på hva som skjedde med de det gikk dårlig med. Det er en ny tankegang.

Informantene snakker også om at PD-anvendelsen i Ung inkludering ble på et systemnivå, som blant annet gjorde det mulig å skape diskusjoner om hvordan man kan slutte å bare "klappe seg selv på skuldra og tenke at vi er flinke og se hvor gode resultater vi har". Og i stedet begynne å snakke høyt om hva man faktisk kan bli bedre på.

Jeg pleier å si at i kommunen så har vi to typer tiltak: Vi har tiltakene som funker, og så vi tiltakene som gir oss god samvittighet. Og så tenker jeg at positive deviance trekker oss litt bort fra de derre tiltakene vi gjør for å tilfredsstille et krav vi har da. Som gir oss god samvittighet, om det går til helsikes eller ikke. Vi har i hvert fall gjort det vi skal. Og så har vi

på en måte også tiltak som funker da, for å si det sånn. Og det å gå fra tiltakene som gir oss god samvittighet til tiltakene som funker, det er også positive deviance tenker jeg.

For eksempel gjennomføres det masse evalueringer og undersøkelser, som ingen av de ansatte vet hvilken skuff disse havner i eller hva de brukes til videre. PD bidrar til å skape større bevissthet om viktigheten av å evaluere og faktisk ta grep for å gjøre endringer. En fremhever blant annet viktigheten av å bli flinkere til å lære av alle de situasjonene der man lykkes, i tillegg til i større grad å lytte til mennesket som skal hjelpes:

Det er bevisstgjøringen på ting som vi allerede gjør, og det at vi må bli bedre på å involvere den det gjelder ... og måten vi møter vedkommende på. At vi kanskje tenker litt utenfor boksen. [...] Målrettet arbeid handler om å se mennesker, se de i øynene, og hjelpe de med det de faktisk trenger hjelp med. Det er helt avgjørende.

En annen av informantene påpeker at PD egentlig ikke burde ha vært noe nytt og innovativt, men at det likevel er det for noen:

Jeg synes det er litt synd at det er noe nytt og innovativt for å si det sånn. Det handler jo egentlig om å behandle folk med respekt, og at man føler seg sett og at man føler seg hørt. Folk respekterer jo at du ikke får gjort noe med regelverk, som noen andre har bestemt noe sted. Men at man på en måte skjønner at du virkelig vil hjelpe meg og at man stiller de spørsmåla: Hva er det som skal til for deg da?

Gjennomgående har ressurspersonene positive erfaringer med bruken av PD, og de beskriver også prosjektet som "annerledes enn ting man har vært med på før". Det har skapt endringer i måten å tenke på; ikke kun med hensyn til bevisstheten om (og læringsverdien i) det som fungerer, men også hvordan mindsettet bidrar til å endre holdninger og verdisyn. I tillegg er det noen som påpeker at PD har positive effekter på arbeidsmiljøet, gjennom å tvinge folk til å begynne å skryte mer av andre og seg selv:

Det er enklere å gå og spørre en kollega om «hva er det du gjør som gjør at det blir så vellykket?». Det er mye hyggeligere å få med folk på den. Det er enklere å få folk til å bli med, og jeg tror at det er en positiv loop i det at hvis du blir spurt om noe fordi du er spesielt flink i noe, så føler du deg bra. Det forsterker jo sannsynligvis praksisen hos den som blir spurt.

Det som skjedde i ressursgruppene i tredje og siste fase av prosjektet, kan også defineres som empiriske eksempler på radikale samskapingsprosesser i norske kommuner.

4.5.3 Radikale samskapingsprosesser

Etter hvert som prosjektet skred frem, ble det behov for å finne dedikerte ressurspersoner i kommunene, som sammen kunne etablere lokale ressursgrupper. Tanken bak dette var å skape en samarbeidsinfrastruktur, slik at det ble mulig å fasilitere PD-prosesser lokalt i hver av de seks kommunene. Nord- og Sør-Odal valgte å slå seg sammen, fordi de allerede hadde etablert interkommunalt samarbeid på flere sentrale og relevante områder. Som beskrevet i funn og analysedelen, var ressursgruppene satt sammen med aktører fra ulike sektorer (offentlige, private og frivillige/ideelle) og fra ulike tjenester og organisasjoner (skole, NAV, PPT, helse, politi, kultur, barnevern m.fl.). I tillegg ble det gjort en innsats for å inkludere ungdomsrepresentanter i alle gruppene.

Noe av det som blir fremhevet som den største verdien av Ung inkludering generelt, var det at prosjektet la til rette for at de som jobber med og for barn og unge i regionen, fikk muligheten til å møtes og "spille på lag i forhold til et felles mål, framfor at vi sitter å gjør lure ting på hver vår tue". Mange kjente ikke hverandre fra før, og det å få et ansikt er noe av det beste som kom ut av prosjektet, er det en som mener. En annen utdyper dette:

Det som jeg har satt mest pris på ved hele prosjektet, er jo at det har gitt arenaer for å møtes i en tverrfaglig setting, hvilket er noe som mange av oss ikke har opplevd tidligere [...]. Det er viktig at det opprettholdes videre. At man ikke nødvendigvis trenger et forskningsprosjekt for å ha påskudd for å treffes i en tverrfaglig setting. Det er jo egentlig, ja, litt flaut at det ikke har skjedd før.

Informantene forteller at de fikk en mulighet til å bli kjent og danne relasjoner med andre i hjelpeapparatet, og at dette har gitt et annet overblikk med hensyn til kjennskap til hvordan andre jobber, tenker sa,t hva de kan tilby og bistå med i arbeidet for å forebygge ungt utenforskap. "Det har blitt en dypere og større forståelse for hva de forskjellige har som mandat og rolle, og hva som er den aktuelle diskursen de står i". Det beskrives som "komplett idioti", hvis man ikke skulle fortsette å opprettholde disse møtearenaene. For det har gjort at man har "knyttet bånd på tvers som gjør det enklere å ta kontakt med hverandre og utnytte hverandres styrker". Dette gjør også at det er mye lettere i ettertid og ta telefonen og ringe rett til folk, hvis det er noe man lurer på, om man har innspill eller hvis noe har skjedd.

Det anses som viktig å bygge et nettverk i kommunen, bestående av folk som jobber med samme type sosiale og komplekse utfordringer, for å ha et fellesskap og lære tips og triks av hverandre. Dette skjer best på arenaer der man tør å være åpne og ærlige, og ikke nødvendigvis oppfatter tilbakemeldinger som kritikk:

Og så er det litt flaks også tror jeg, for det handler litt om sammensetningen av folk. Jeg tror at når man skal slutte med praten, så må man ha litt ja-folk og folk som tør å ikke tenke at det at vi diskuterer det her nå handler om at jeg har gjort feil. Men det handler om at samlet sett, så fungerer ikke det vi gjør godt nok. Det at man tør å se på egen praksis og se at andre får til noe, eller får gode resultater. Det kan vi på en måte lære noe av, uten at man tar det som kritikk, som at man selv har gjort feil. Ofte tror folk at det at man ønsker å endre på noe, er ensbetydende med at noen peker fingre og sier at du har gjort feil, eller at ditt system har gjort feil. Det er det jo ikke nødvendigvis. For alle gjør jo feil. Men jeg tror jo at vi i større grad kan se litt på oss selv og «hva gjør jeg, og hvorfor gjør jeg egentlig det her?».

Ressursgruppene har i stor grad vært "selvstyrte", men de har fått hjelp av en utpekt prosjektmedarbeider (kontaktperson) som har bidratt med koordinering av møter, samt med PD-kompetanse og fasiliterings-/prosess-støtte. Det betyr at deltakerne også selv har lagt opp møter og innholdet i disse ut fra egne behov. I noen av gruppene ble det brukt mye tid på erfaringsdeling, og også at de ulike aktørene kunne "fronte eget fagfelt", uten at dette ble oppfattet negativt. Jevnt over har folk, ifølge informantene, vært opptatte av å lytte, vært nysgjerrige på hverandre og interessert i hverandre, uten at det har blitt noen klinsjer.

Et viktig element i ressursgruppene var å skape rom for at alle kunne fortelle om sine utfordringer, for å øke forståelsen for hveandres hverdag. I tillegg forteller informanter om at klimaet ble endret underveis, og at gruppene utviklet et felles fokus på å få til endringer i praksis; "det er forventninger om at det skal skje noe, og at vi ikke bare sier ting, men at vi faktisk gjør noe også". Arbeidet har bidratt til å samle de involverte rundt et felles mål:

Det som er en veldig positiv bieffekt av dette arbeidet, er at man får engasjert ulike etater, ulike tjenester og næringsliv og frivilligheten til å liksom forstå at dette er et felles mål for oss

alle da. [...] At folk blir bedre kjent med folk med samme hensikter og samme ønsker og holdninger.

Samtidig er det også informanter som snakker om utfordringene ved å sette sammen grupper på tvers med så mange forskjelligartede aktører. Selv om at det i innovasjonsforskning ofte fremheves mange fordeler ved heterogenitet (sammensetningen av personer med svært ulike perspektiver, erfaringer og ressurser kan føre til innovasjon i seg selv), invikerer resultatene fra denne studien også at det ikke alltid er like enkelt å håndtere ulikheter i praksis:

Det var litt krevende, fordi vi hadde veldig sånn forskjellige perspektiver. Og det er jo en veldig bredt sammensatt gruppe. Og positivt da, for det vil jo da sørge for at du på en måte få sjekka ut ulike aspekter med ting. At det ikke blir bare sånn at vi klapper hverandre på ryggen fordi vi tenker likt liksom. At vi blir sånn utfordra. Vi har jo hatt med folk fra lokalt næringsliv, ikke sant. En bank i gruppa. Vi har hatt med frivilligheten. En sånn golfklubb, som er veldig god på å drive med inkludering av ungdom som har falt utenfor i sine aktiviteter. Vi har hatt med folk som jobber med behandling på DPS i gruppa. Det har sprika ganske mye, når det gjelder hva man ønsker å få ut av det. Og det handler ikke om egeninteresser. Det handler om hvor man kommer fra, på en måte, hvilken hverdag og hvilket perspektiv man står i.

Det mest kritiske elementet i PD-tilnærmingen er å involvere dem det gjelder helt fra begynnelsen. Det vil si de unge. Et motto i PD er, ifølge de danske PD-konsulentene; "ikke om meg, uten meg". Det viste seg imidlertid, at det ikke var så enkelt å få de unge "inn i maskinrommet". I starten ble disse utfordringene forklart gjennom henvisninger til GDPR og personvern, der det blant annet ikke var mulig for f.eks. NAV eller vektbedriftene å kontakte ungdommer som ikke lengre er registrert i systemet. "Vi har ikke lov til å ha informasjon om dem etter tre måneder heller. Det er ikke sånn at du kan banke på døra og spørre «ja, hva var det som skjedde nå?»". Det ble også flere ganger diskutert ulike etiske utfordringer med å invitere unge inn i møter og workshoper sammen med ansatte fra tjenestene, f.eks. med hensyn til maktubalanse. Dessuten var man redd for at de unge ikke skulle oppleve møtene som tilstrekkelig relevante eller interessante for dem, og dermed slite med å motivere dem til å delta.

For å bryte isen, og få de unge på banen, ble ungdomsrådene i flere kommuner og elevrådene ved videregående skoler kontaktet. Selv om dette er unge, som kanskje ikke har tidligere erfaring med utenforskap eller har hatt kontakt med hjelpeapparatet, er de uansett eksperter på det å være ung i Kongsvingerregionen og i kommunene de bor i. Her kan man selvfølgelig alltid problematisere at disse ungdommene som regel er blant de mest ressurssterke, de mest politisk engasjerte osv. Men de har likevel større innsikt i unges liv og perspektiver, sammenlignet med alle involverte voksne i prosjektet. Og det å ha med ungdommer inn i dialogen, førte til mange "aha-opplevelser" underveis. To av informantene beskriver dette:

Noe av det mest verdifulle, sånn jeg ser det, har vært de gangene ungdommen selv har vært med og gitt oss a-ha-opplevelser av å være voksne mennesker, som sitter og prater varmt om det vi tror funker. Uten å egentlig da høre med ungdommen hvordan de ser hele bildet, og ser hva som pågår, og hva de egentlig har oversikt over av tilbud og så videre.

Det å ha med ungdommene har vært en veldig styrke og vært veldig bevisstgjørende i forhold til at man føler seg dum som voksenpersoner, som bare sitter og prater med voksenpersoner om ting som er lurt, uten å få med stemmene til ungdommen og erfaringene fra ungdommene, og ikke minst fra ungdommenes ståsted, ute i samfunnet de lever i og opplever. Så det har jo vært med å gi form til hvordan vi vi tenker. Å få med det ståstedet der, for det kan jo være liksom skremmende langt fra det vi sitter og kokelurer om inne på en eller annen institusjon eller på et eller annet kommunalt kontor.

Ungdommene beskrives som veldig fremoverlente, påkoblede, engasjerte og motiverte – de ønsker virkelig å bidra, og er slett ikke redde for å delta i møter med voksne. Tvert imot, kunne man på en av workshopene observere hvordan de unge direkte utfordret de voksne, og sa seg uenige i deres vurderinger av hva som er vanlige eller uvanlige praksiser. Aktører fra hjelpeapparatet var raske til å sortere kortene med PD-utsagn på og legge utsagn om atferd i haugen “ja, sånn gjør vi det hos oss”, fordi de syntes det var viktig. Og så satt det ungdommer i gruppen, som da påpekte at: “Ehhh, nei. Det gjør dere faktisk ikke”. Ifølge en av informantene, bidro dette til at man “blir litt mer ydmyk”. For ofte tenker man at man gjør noe bra, og så oppleves det kanskje ikke sånn for brukergruppen.:

En ting er jo hva ansatte på ungdomsskole og videregående sier. Noe annet er hva ungdommen faktisk sier at deres opplevelse er. Så vi har vel mer fått den der hva brukerfokuset er på en helt annen måte, fordi vi har hatt sterke brukerstemmer som tørr å si ifra.

Verdien av involveringen av de unge kommer både til uttrykk gjennom ovennevnte endringer i dynamikken i ressursgruppens diskusjoner. I tillegg opplevde flere av gruppene at de unges tilstedeværelse også fikk dem til å gå fra overordnede, generelle visjoner (og fokus på manglende ressurser og systemets begrensninger) til å drøfte konkrete løsninger og tidspunkter for iverksettelse av nye tiltak. Dessuten er flere av informantene opptatte av den verdifulle betydningen, og i fremtiden, av anerkjennelsen av de unges erfaringer og kompetanse:

Det at de har fått lov nå til å både ta litt styring, og at de ser at «wow, det vi gjorde nå fikk resultater. Det skjedde en endring på grunn av at vi deltok». Det tror jeg nok gjør at de i større grad nå ønsker å bidra på mer. Og at de også stoler litt mer i seg selv på, «vi vet faktisk. Vi vet hvordan det er å være ungdom. Vi vet hvor skoen trykker».

For de ungdommene som har vært med, så tror jeg at det å ha vært med på dette er egentlig et tiltak i seg sjøl for dem, fordi de føler seg som viktigere i samfunnet. Og de på en måte, kanskje spesielt hvis de er blitt henta inn som kompetanse på det å være utenfor, at de opplever at deres kunnskap om seg sjøl om livet de har levd og systemet blir anerkjent. Så jeg tenker at det i seg sjøl har vært en etasje til opp i heisen, liksom.

Videre løftes blikket ytterligere, for å kunne belyse ulike muligheter og barrierer i tilknytning til rammebetingelsene for å drive med PD og innovasjonsarbeid i offentlig sektor.

4.5.4 Institusjonelle rammebetingelser

PD er rettet mot å styrke den sosiale innovasjonsinnsatsen. Men dette er samtidig noe som drives frem av atferdsendringer, som videre ofte avhenger av endringer i eksisterende normer, regler, kultur og holdninger (dvs. sosiale institusjoner). Når innovasjonsinnsatsen organiseres som et prosjekt, slik det ofte blir gjort, skal endringene skje innenfor en avgrenset tidsperiode. Dette setter visse begrensninger for muligheten til å kunne jobbe mer langsiktig med etableringen av felles verdier og arbeidsformer i arbeidet med å forebygge og redusere ungt utenforskap. Prosjektperiodene er for korte, og prosjekter blir dermed ofte i stedet en oppstart til et mulig videre arbeid. En av informantene utdyper dette:

For det er jo ingen kommune som har på plass det her tverrfaglige som må til for at vi skal få til å hindre utenforskap. Da må hele kommunen, ikke bare enkelte fagpersoner, men da må hele kommunen ha et sånt verdisyn. Det handler om holdninger og verdier, og ønsket om å få det til. Og da er prosjektperioden for kort, rett og slett. Men en oppstart er det.

Tid er det som fremheves av de fleste, som den største barrieren for å komme lengre med innovasjonsinnsatsen i egen ressursgruppe og/eller kommune. Samskapingsprosessene involverte mange avdelinger, enheter og systemer som skulle fungerer sammen, noe som dermed også gjorde det vanskelig å gjøre avtaler for å få gjennomført og testet ut prøvehandlinger og nye løsninger som et team. Flere av informantene mener at man burde kunne forsvare at prosjektet ble forlenget, fordi det tok lang tid før ressursgruppene skjønte PD-tilnærmingen og kom skikkelig i gang. Samtidig handler det om å endre et mindset, noe som nødvendigvis vil foregå over tid.

For ressurspersonene kom prosjektet i tillegg til allerede eksisterende stillinger og funksjoner, lagt på toppen av alt de hadde fra før. Så selv om de beskriver samlingene i ressursgruppene som "hensiktsmessige og gode med mye interessant og bra ideutveksling", var det vanskelig for mange å prioritere prosjektet og aktiviteter i Ung inkludering mellom møtene. Det er imidlertid enighet om, at det ble en start på noe: "Man har liksom bare satt noe frø, og så er det noe med å følge med på at det spirer". En annen sier:

Og så er det jo noe med at skal du gjøre om et system, så tar det jo tid, og det er mange ting som påvirker hverandre. Så det er ikke bare en liten ting. Vi har vel egentlig bare startet med de små enkle grep, som vi tenker er lette å gjennomføre fort [...]. Så vi har liksom bare tatt de laveste bærene enda.

Det trengs også både vilje og forståelse for viktigheten av å samarbeide på tvers av sektor- og faggrenser. Det dreier seg om å skape en felles forståelse av hvorfor ulike utfordringer oppstår, hvorfor dette går i generasjoner og hvorfor man ikke klarer å gjøre noe med det. Ofte er dette fordi at alle prøver hver for seg, i stedet for å prøve sammen og spille hverandre gode – med utgangspunkt i behovene til dem som skal hjelpes:

Hvis vi kunne satt oss ned sammen, hatt barnet og familien i sentrum og ikke holdt på å diskutere om igjen, "den skal til PP tjenesten, og den skal til barnevernet". Og utnytta den kompetansen vi har sammen da, for å hjelpe dem som trenger det. Det tror jeg hadde vært tidsbesparende og det ville vært økonomisk veldig lurt.

Det er en opplevd utfordring at «det enkelte fagområdet er mer opptatt av sine egne lovpålagte oppgaver». Eksempelvis prioriterer ikke barneverntjenesten å bruke tid på det som ikke spesifikt er barnevernets oppgave. Dette kan handle om både ledelse og kultur, blir det sagt. Og det kan være en grunn til at barnevernsreformen ble iverksatt, ifølge en av informantene, fordi «de jobber med stengte dører og nedtrukne gardiner, for å si det sånn».

Men hvis man skal få gjort noe med noe på ordentlig, så må man jobbe på det jeg kaller grunnmuren. Ikke bare komme med et nytt tiltak, men jobbe med holdninger, samhandling og sånne ting. Å jobbe mye med folka da, på en måte. Det har jeg hatt og har fortsatt forhåpninger og forventninger om at vil bli et resultat.

Hvis man skal få til endringer, må det brukes tid. Det må bygges kultur for samarbeid, noe en av informantene tror krever at det lages systemer, som gjør det mulig å dele kompetanse og erfaringer på tvers. Det krever også at man anvender metoder som gjør at alle involverte får sagt noe og er med i diskusjonen, fordi noen alltid tar mer plass enn andre. Resultatene fra denne studien viser at det er overraskende lite kunnskap om hva de ulike tjenesteområdene holder på med. Dette gjør det også viktig å starte med å definere sentrale begreper i fellesskap, i og med at "det er en del ord og uttrykk som går igjen, som betyr svært forskjellige ting i de ulike systemene". Her nevnes blant annet individuell plan, samtykke og taushetsplikt. En av informantene begrunner dette:

Det handler om at vi definerer i fellesskap, så vi har en lik forståelse og trekker i samme retning. Det har ikke vært gjort før. For her har man sittet og holdt på i helse. Her har vi hatt forskjellige mandater, og så har man vært mer opptatt av mandatene sine og er livredd for å gjøre feil, sånn at man kanskje ikke gjør noen ting riktig fordi at man ikke vet hvordan de andre jobber. Så det er litt på den byllen nå, som jeg føler at ... vi har i hvert fall en bevegelse. Ring meg igjen om et halvt års tid, så skal jeg fortelle deg hvordan det har gått.

Noen av de erfaringene ressurspersonene forteller om, illustrerer hvordan systemet tror det gjør alt på best mulig måte, men slett ikke treffer. Og når noe fungerer, antar man at dette skyldes store grep – når det i virkeligheten ofte er de små tingene som har mest betydning. For eksempel kan skoleverket se på saker eller tilfeller der de har koplet på PPT og satt i gang en lengre prosess med ulike tiltak, og trodd at det var dette som fungerte. Men når eleven selv ble spurt, var det i virkeligheten noe helt annet som hadde ført til endringer. Det kunne være noe så enkelt som en aktivitet eller et foredrag, som traff akkurat da. Dette er imidlertid ofte ikke i samsvar med antakelsene til de ansatte (“de profesjonelle”), om hva de tror kan fungere.

Når det gjelder anvendelsen av PD, ble det påpekt at denne tilnærmingen er veldig viktig for å fange opp hvilke endringer man er nødt til å gjøre, gjennom å illustrere hva som kjennetegner virkningsfulle løsninger; “Det er en metode for å kartlegge hva som faktisk fører til endring”. Og det handler ikke bare om endring for enkeltpersoner, men om endringer i hvordan man forstår systemer og samfunnet mer generelt. Og ikke minst også om hvordan de ulike aktørene i tjenestene forstår sine egne roller og oppgaver, for eksempel i situasjoner der man ser at et barn eller en ungdom trenger hjelp:

Det provoserer meg alltid når jeg hører folk som jobber i barnehage si: «Jammen det så vi allerede i barnehagen at hen kom til å slite». Ja, men hvorfor gjorde du ikke noe da? Hva er det med systemet som gjør at du ikke tar tak i det du ser, når det er utfordringer? [...] Det er en sånn systemunnskyldning på en måte. «Jeg har deg bare i tre år», «jeg har deg bare det året her», så da lukker de øya. [...] Jeg tror at for noen så lå det litt sånn kamel å svelge at de hadde vært med å bidra til at ting ikke har blitt bedre kan du si. Eller litt sånn at «vi har prøvd å si ifra, men ingen hører på oss». Tatt litt offerrollen. Når vi fikk ungdommene frem, og ting ble veldig konkret, så var det mye mer samlende med en gang. Nå har vi en unik mulighet til å gjøre noe med systemet, og samarbeide til det beste for overganger for alle på en måte.

Press på arbeidstid og prioriteringer var viktige forklaringer på variansen i hvordan de fem ressursgruppene fungerte. I de gruppene, der noen tok et større ansvar for å koordinere og dra prosessen videre, ble arbeidet kjennetegnet av mer kontinuitet og handling. Informantene påpeker at det fremover er behov for mer oppmerksomhet og avsatte ressurser fra kommuneledelsens side.: “Det må komme noe fra toppen om at, okay det her må vi sette i system på et vis for å prøve å få til det da”. Og videre:

Det har vært en god grad av kontinuitet. Det er mange prosjekter som forvitrer litt underveis og bare blir det borte. Mens her føler jeg at prosjektet på en måte evnet å ha en kontinuitet og hele tiden minnet oss som var en del av prosjektet på at nå kommer det noe nytt og nå skal vi møtes igjen. [...] Og så er det det å få det her til å leve videre etter prosjektets slutt. Det gjenstår jo å se, men jeg skulle ønske at det var mer interesse fra ledelse, både fra kommune og fylket.

I siste ende handler mye om å skape kulturendringer. Blant annet med hensyn til fokuset i systemet generelt, der mye tid blir brukt på å lage planer og strategier, utelukkende for systemet skyld; “fokuset ender opp med å være på at systemet skal ha systemmaten sin”. Dette bidrar også til å

forsterke tendensen med at aktørene i hjelpeapparatet blir (alt for) opptatte av seg selv, og oppfatter andres suksess som kritikk, i stedet for å se på det som noe man kan lære av.

Vi kunne trengt den positive avviks-formelen i mange, mange ledd. [...] Det er veldig problemfokuset i kommunen. Alle som jobber i administrasjonen er veldig opptatte av at vi mangler penger og ikke får gjort noen ting. Altså, det er bare å sette seg rolig i båten og vente på at undergangen skal skje.

Selv om kommunene driver og skal se på resultater, ser man veldig lite på for eksempel langtidsøkonomi. Og det er ingen som er villige til å ta risikoen det innebærer, dersom man forsøker å spare penger på lengre sikt. Som følge av dette, blir ofte hjelpen satt inn som brannslukking, fordi man forsøker å spare penger, f.eks. ved å holde andel elever med spesialundervisning på et minimumsnivå;

Egentlig så er målet med spesialundervisning at elevene skal slutte å ha det. Men det betyr at du må sette inn en vanvittig innsats, si de to første årene på skolen. Oppfølginger i huet og ræva, kurs meg her og kurs meg der, en-til-en bemanning. For da kunne vi kanskje klart det. Og da hadde vi spart de neste ti årene med spesialundervisning og andre følger av det. [...] Det er en investering i bunnen. Men hvordan synliggjør du det i et budsjett sånn at du får politikere til å akseptere og gjøre de satsingene som trengs for å få en endring i andre enden?

5. Oppsummering og konklusjon

Denne rapporten presenterer resultatene fra følgeforskning i prosjektet Ung inkludering i Kongsvingerregionen, som ble fulgt fra før prosjektets oppstart i 2020 og frem til avslutningen i desember 2023. Studien var rettet mot å undersøke hvordan positive avvik (“positive deviance”/PD) kan anvendes som en innovasjonstilnærming i innsatsen mot ungt utenforskap.

Prosjektet møtte flere utfordringer i starten, noe som spesielt kan forklares ut fra kompleksiteten i tilknytning til både samfunnsutfordringen som skulle løses, men også konteksten prosjektet skulle gjennomføres i. Det var ulike forventninger til mål og leveranser fra finansierende parters side, samt vanskeligheter med å forankre prosjektet tilstrekkelig i kommunene, hvilket førte til at prosjektgruppen måtte bruke ekstra lang tid på å informere og finne relevante ressurspersoner som kunne delta i ulike aktiviteter. Videre førte eksistensen av en viss prosjekt-tretthet også til vanskeligheter med å få folk til å møte opp og engasjere seg. Selve PD-tilnærmingen fremheves som en viktig grunn til at mange ble positivt overrasket, når de først fikk innblikk i hva positive avvik dreier seg om.

Prosjektet opererte lenge på et regionalt nivå, der prosjektgruppen forsøkte å gjennomføre en PD-(meta)prosess, som inkluderte alle seks kommuner i Kongsvingerregionen. Dette lot seg fint gjøre i fase 1 og 2, der hensikten var å skaffe innsikt i utfordringsbildet og identifisere positive avvik. Når prosjektet skulle bevege seg over i fase 3, der identifiserte PD-løsninger skulle videreutvikles, implementeres og spres, var det imidlertid behov for å finne en måte å restarte PD-prosessen på lokalt. Dette resulterte i etableringen av en samarbeidsinfrastruktur, bestående av tversektorielle og tverrfaglige sammensatte ressursgrupper i hver kommune, med et utvalg interne endringsagenter som selv valgte å delta mer aktivt. Disse gruppene inkluderte også ungdommer i regionen, både unge med egne erfaringer med å stå utenfor og andre som deltok i kraft av å være ung. Ressursgruppene startet med å definere lokale problemstillinger i fellesskap, for deretter å identifisere og utforske PD i egen kommune, i egne tjenester og organisasjoner. Dette arbeidet kan defineres som det Røiseland og Lo (2019) kaller for radikale samskapingsprosesser, der berørte og relevante aktører var involverte i alle faser av innovasjonsprosessene som fant sted.

De fem ressursgruppene (to av kommunene hadde slått seg sammen) rakk å komme litt ulikt i prosjektperioden, nettopp fordi gruppene var selvstyrte, ulikt sammensatte og tok utgangspunkt i lokale utfordringer og behov. Noen hadde med seg ungdommer hele veien, mens andre ikke klarte å få dem med “inn i maskinrommet”. Noen brukte lang tid på å definere utfordringsbildet, og hadde behov for mye erfaringsdeling for å bli kjente med hverandre først, mens andre brukte mer tid på å utforske positive avvik. Noen kom langt med å teste ut ulike prøvehandlinger i praksis, basert på innsikt fra de første fasene, mens andre ikke rakk å implementere nye løsninger i praksis. Til tross for dette, var informantene i studien enige om at det var en ny måte å jobbe på, som var mer motiverende og engasjerende sammenlignet med tidligere prosjekter de hadde deltatt i.

Resultatene viser at prosjektet Ung inkludering klarte å få stor påvirkning på flere av de direkte-involverte aktørene. Blant annet ble det skapt endringer i tenke- og arbeidsmåter: Man begynte å snakke høyt om det som fungerer (ble løsningsfokusert fremfor problemfokusert), det ble skapt en økt bevissthet om at det er et felles ansvar å handle, en økt forståelse for hverandres roller, oppgaver og mandater. Ung inkludering førte også til økt refleksivitet, forstått som det at aktørene begynte å reflektere over egne verdier, erfaringer, interesser, holdninger og menneskesyn, inkludert hvordan disse tingene påvirker måten de tilnærmer seg utfordringer på, måten de møter folk og hvordan de samarbeider. Det å møtes på tvers av sektorer, organisasjoner, tjenester og andre faglige/profesjonelle grenser blir fremhevet til å være svært verdifullt i seg selv. Det er et generelt

behov for å bli kjent, for å få en større forståelse av hverandres styrker og utfordringer, noe som også gjør det lettere å ta kontakt ved behov.

Vi trenger kunnskap om hvordan kommunene kan ivareta ansvaret for forebygging og tidlig innsats (Meld. St. 32 (2020-2021)). Denne studien bekrefter at dette er utfordrende i praksis. Samtidig viser funnene også at det er et uforløst potensiale for å kunne videreutvikle innsatsen, gjennom å styrke en felles bevissthet om at det er alle sitt ansvar, og at hele lokalsamfunnet er berørt. Bare det å snakke høyt om utfordringene, f.eks. i tilknytning til at mange profesjonelle inntar en vente-og-se-holdning, kan bidra til et større ønske om å handle. Dette henger i stor grad sammen med behovet for å få økt kjennskap til hverandre og hverandres tjenester, noe som er viktig for å kunne senke terskelen for å ta kontakt. Denne studien indikerer at norske kommuner med fordel kan legge til rette for at folk kan møtes og få tid til å bli kjent på systemnivå, med utgangspunkt i et felles utfordringsbilde, i og med at dette i seg selv kan virke forbyggende (også på individnivå).

De viktigste funnene i studien er knyttet til selve anvendelsen av tilnærmingen positive avvik i norsk offentlig sektor, der det er mulig å argumentere for at selv om PD i utgangspunktet er basert på et lokalsamfunnsperspektiv og på bottom-up prosesser, kan tilnærmingen også brukes til å skape større og mer grunnleggende systemendringer med. Identifiserte positivt avvikende praksiser og atferdsstrategier har til en viss grad ført til utviklingen og implementeringen av nye, konkrete løsninger lokalt i de seks kommunene. PD-tilnærmingen førte til fasiliteringen av radikale samskapingsprosesser, der relevante og berørte aktører fikk muligheten til å utforske og definere problemer, samt utvikle nye idéer og løsninger i fellesskap. Resultatene viser hvordan ressursgruppene som samarbeidsarenaer raskt utviklet et hensiktsmessig rom for kreative og eksperimenterende prosesser. Dette gjorde det også mulig for de involverte å starte diskusjoner om eksisterende strukturer, kulturer, verdier og holdninger i hjelpeapparatet. Rommet var preget av tillit og likeverdighet mellom aktørene – også mellom profesjonelle og unge. Det gjorde det mulig for dem å utforske nye måter å jobbe på, uten å tolke tidligere feil og mangler i egne tjenester som kritikk, men heller betrakte det som en kilde til læring og utvikling.

I tillegg bidro prosjektet med kunnskap om hva som karakteriserer helhetlig støtte og oppfølging for unge i risiko for utenforskap (Frøyland et al., 2022), med fokus på f.eks. hva som kan kjennetegne positivt avvikende samarbeidsprosesser. Sønderskov et al. (i prosess) konkluderer blant annet med at det ofte handler om at aktører i hjelpeapparatet klarer å utnytte det eksisterende strukturelle handlingsrommet (utvise fleksibilitet, personlig mot og produktiv tidsbevissthet i samarbeidet). Videre handler det om at hjelpere har interpersonlig helhetskompetanse og utholdenhet, som utløser kloke handlinger over tid, samt klarer å skape en kontekst for tillit gjennom relasjonsbygging, anerkjennelse og forutsigbarhet overfor den som skal hjelpes.

Når det gjelder PD som innovasjonstilnærming, er det selve tenkemåten (eller mindsettet) som er det mest grunnleggende. Det å hele tiden holde fast i selve premisset om at det *alltid* finnes noen som finner virkningsfulle løsninger, som det er mulig å lære av (Dearing & Singhal, 2020; Pascale et al., 2010). I den aktuelle studien viste det seg å være vanskelig (spesielt for offentlige tjenester) å identifisere positive avvik blant de unge, når fokuset ble rettet mot å finne ungdommer som har lyktes til tross, og har kommet seg videre. For denne gruppen er ikke lengre i kontakt med kommunene eller andre i hjelpeapparatet. Så selv om kunnskap om hvordan det går med folk, etter de har vært i systemet, er en viktig kilde til refleksjoner og mulige forandringer i praksis (Danneris & Caswell, 2029), er det altså utfordrende i praksis. Dette i seg selv antyder et behov for å lage bedre systemer, som kan gi oss innsikt i erfaringene til dem som tidligere har vært i kontakt med tjenestene, for å kunne anvende disse i tjenesteutvikling og innovasjon.

Det ble lettere, da fokuset ble rettet innover mot egne tjenester; og det å identifisere ansatte, profesjonelle, hjelpere og/eller frivillige som hadde klart å finne løsninger innenfor eksisterende

rammer, uten tilførsel av ekstra ressurser. Sammenlignet med f.eks. tjenstedesign, har PD et implisitt fokus på refleksivitet som oppmuntrer til å styrke forståelsen av flere perspektiver og forbedre kommunikasjonen, som igjen kan styrke samarbeidet om å finne løsninger i fellesskap (Sønderskov & Kirah, i prosess). Det krevde imidlertid tilstrekkelig kompetanse i PD, samt en viss grad av fasilitatorstøtte i prosessene, for å kunne anvende visdommen (identifiserte positive avvik) i utviklingen av konkrete prøvehandlinger eller intervensjoner. Det er mye som tyder på at det vil være fordelaktig med et digitalt PD-verktøy, som vil kunne anvendes i organisasjoner og tjenester som ønsker å teste ut PD-tilnærmingen. For det er selve meta-designet på PD-prosesser som kan overføres og spres til andre kontekster, mens de konkrete, identifiserte løsningene lokalt er svært kontekstavhengige (Dura' et al., 2019).

En av de største svakhetene i tilknytning til anvendelsen av PD i Ung inkludering, var utfordringene som oppsto når det gjelder selve forståelse av positive avvik, og hvordan man kan jobbe ut fra denne tilnærmingen. Som tidligere nevnt, var dette noe nytt for alle – og prosjektgruppen ble avhengig av de danske PD-konsulentene, for å få hjelp til å forstå hva som kunne være hensiktsmessige skritt og aktiviteter underveis i alle fasene. Behovet for prosess-støtte ble ekstra stort da man begynte å innse at det var vanskelig å forankre prosessene lokalt og skalere løsninger på tvers av kommunene, så lenge prosjektet befant seg på et overordnet, regionalt nivå. Da prosessene skulle restartes lokalt, gjennom ressursgruppene, oppsto visse praktiske utfordringer, fordi PD som tilnærming og metode er både tid- og ressurskrevende i praksis (Albanna & Heeks, 2019). Det betyr at selv om de involverte i ressursgruppene opplevde prosessene som engasjerende og meningsfulle, og at de resulterte i konkrete nye løsninger, viser resultatene også at det er behov for å skape mer langsiktige og fleksible institusjonelle rammebetingelser for å kunne jobbe med innovasjon.

Meld. St. 5 (2022-2023) har lansert et målrettet samfunnsoppdrag for å inkludere flere barn og unge i utdanning, arbeid- og samfunnsliv. Som en del av dette, gjennomførte Halogen (2023) en kunnskapsoppsummering, der de har sammenstilt både vitenskapelig, praksisnær og skjønnsmessig kunnskap. Et sentralt funn her, knyttet til praksis, organisering og rammebetingelser, er at utenforskap forsterkes i møte med et fragmentert hjelpeapparatet og mangel på treffsikker innsats. Det er blant annet behov for å utvikle strukturer, felles problemforståelse og relasjoner som sikrer stabilt, tverrsektorielt samarbeid. Opprettelsen av samarbeidsarenaer lokalt, slik ressursgruppene er et eksempel på, vil sannsynligvis kunne fungerer som en slik struktur. Ifølge Sørensen og Torfing (2022), er det behov for denne type innovative institusjoner (plattformer, arenaer eller økosystemer), som muliggjør innovative prosesser og løsninger. Dette kan være en måte å legge til rette for mer systemiske tilnærminger til innovasjon, fordi det gjør det mulig for de involverte å utfordre eksisterende diskurser og logikker i tilknytning til egne tjenester og arbeidsmåter.

Det som blir viktige diskusjoner fremover, både i forskning og i praksis, dreier seg blant annet om hvordan denne type innovative institusjoner kan designes – og ikke minst, hvor og hos hvem ansvaret for slike tverrsektorielle og tverrfaglige samarbeidsprosesser kan (eller bør) legges.

Referanser

- Albanna, B., & Heeks, R. (2019). Positive deviance, big data, and development: A systematic literature review. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 85(1), e12063. <https://doi.org/10.1002/isd2.12063>
- Albæk, K., Asplund, R., Barth, E., Lindahl, L., Strøm, M., & Vanhala, P. (2020). Bedre sent enn aldri? Hvordan sen fullføring av videregående skole påvirker tidlig karriere. *Søkelys på arbeidslivet*, 37(1-02), 124-141. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2020-01-02-08>
- Bakketeig, E., Boddy, J., Gundersen, T., Østergaard, J., & Hanrahan, F. (2020). Deconstructing doing well; what can we learn from caring experienced young people in England, Denmark and Norway? *Children and Youth Services Review*, 118, 105333. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105333>
- Baklien, B. (2004). Følgeforskning. *Sosiologi i dag*, 34(4), 49-66.
- Bergold, J., & Thomas, S. (2012). Participatory research methods: A methodological approach in motion. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 37(4), 191-222.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bråten, R. H., & Sten-Gahmberg, S. (2022). Unge uføre og veien til uføretrygd: The path to disability benefits for young people. *Søkelys på arbeidslivet*, 39(1), 1-19. <https://doi.org/10.18261/spa.39.1.4>
- Cohen, R., Gesser-Edelsburg, A., Singhal, A., Benenson, S., & Moses, A. E. (2022). Translating a theory-based positive deviance approach into an applied tool: Mitigating barriers among health professionals (HPs) regarding infection prevention and control (IPC) guidelines. *Plos one*, 17(6), e0269124. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269124>
- Danneris, S., & Caswell, D. (2019). Exploring the ingredients of success: studying trajectories of the vulnerable unemployed who have entered work or education in Denmark. *Social Policy and Society*, 18(4), 615-629. <https://doi.org/10.1017/S1474746419000198>
- Dearing, J. W., & Singhal, A. (2020). New directions for diffusion of innovations research: Dissemination, implementation, and positive deviance. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 307-313. <https://doi.org/10.1002/hbe2.216>
- Durá, L., Perez, L., & Chaparro, M. (2019). Positive deviance as design thinking: Challenging notions of stasis in technical and professional communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 33(4), 376-399. <https://doi.org/10.1177/1050651919854057>
- Earvolino-Ramirez, M. (2007). Resilience: A concept analysis. *Nursing forum* 42(2), 73-82. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2007.00070>
- Fevang, E., Markussen, S., & Røed, K. (2020). *Gråsoner i arbeidsmarkedet og størrelsen på arbeidskraftreserven*. Frisch-rapport, 1, 2020.
- Finne, H., Levin, M., & Nilssen, T. (1995). Trailing research a model for useful program evaluation. *Evaluation*, 1(1), 11-31. <https://doi.org/10.1177/135638909500100102>
- Frøyland, K. (2020). *Arbeidsinkludering av utsett ungdom. I lys av Supported Employment og kapabilitetstilnærminga*. Oslo: Fagbokforlaget. <https://doi.org/10.18261/issn.0809-2052-2020-03-03>

- Frøyland, K. (2020). Arbeidsinkludering av utsett ungdom: –kva slags utfordring er det? *Tidsskrift for velferdsforskning*, 23(3), 187-200. <https://doi.org/10.18261/issn.0809-2052-2020-03-03>
- Frøyland, K., & Pedersen, E. (2019). *Betydningen av vanlig arbeid for samfunnsinkludering av barn og unge. En avgrenset sammenstilling av forskningsbasert kunnskap*. AFI FOU-RESULTAT 07-2019.
- Frøyland, Kjetil; Ballo, Jannike. G; Anne, Leseth; Talieh, Sadeghi; Abdelzadeh, Ali; Anvik, Cecilie. H; Alecu, Andreea. I; Einarsdóttir, Margrét; Gaini, Firouz; Görlich, Anne; Julkunen, Ilse; Larsen, Christina V. L. (2022) *Inkludering av unge i skole, arbeid og samfunn – en sammenstilling av kunnskap fra nordisk forskning* (oda.oslomet.no) AFI-rapport 2022:02
- Fyhn, T., Rebecca, R., & Vigdis, S. (2021). *Unge som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning (NEET). En analyse av unge i NEET-kategorien*. NORCE Helse.
- Halogen (2023). *Utfordringer og behov knyttet til helhetlig innsats for inkludering av barn og unge*. Hentet fra: https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/2023/kartlegging-2023_halogen_malrettet-samfunnsoppdrag.pdf
- Haug, E.H., Nylund, I.B., Samuelsen, N., Stokke, M. & Sønderskov, M. (2023): Service Innovations Targeting NEET, *Nordic Journal of Transitions, Careers and Guidance*, 4(1). <https://doi.org/10.16993/njtcg.49>
- Herington, M. J., & van de Fliert, E. (2018). Positive deviance in theory and practice: A conceptual review. *Deviant Behavior*, 39(5), 664-678. <https://doi.org/10.1080/01639625.2017.1286194>
- Jain, P., Sachdev, A., Singhal, A., Svenkerud, P. J., & Agarwal, S. (2019). A positive deviance inquiry on effective communicative practices of rural Indian women entrepreneurs. *Journal of Development Communication*, 30(1)
- Kindt, M.T. & Strand, A.H. (2020). *Hele mennesker – delte tjenester. Utenforskap blant unge i utsatte boområder*. FAFO-rapport 2020:12
- Krogh, A. H., Sørensen, E., & Torfing, J. (2020). Samskabelse af innovative offentlige løsninger. I L. Fuglsang, E. Willumsen, & A. Ødegård (Red.), *Samskaping: Sosial innovasjon for helse og velferd* (s. 45-65). Universitetsforlaget.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Journal*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248>
- Lo, C., Olsen, T. & Anvik, C. H. (2016). *Mellom linjene? En kunnskapsstatus om ungdom med sammensatte behov for offentlige velferdstjenester*. Bodø: Nordlandsforskning.
- Mawn, L., Oliver, E., Akhter, N., Bombra, C., Torgerson, C., Bridle, C. & Stain, J. (2017) Are we failing young people not in employment, education or training (NEETs)? A systematic review and metaanalysis of re-engagement interventions, *Systematic reviews*, 6, 1-17. <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0394-2>
- Meld. St. 5 (2022–2023). (2022). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023- 2032*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-5-20222023/id2931400>
- Mertens, W., Recker, J., Kohlborn, T., & Kummer, T. F. (2016). A framework for the study of positive deviance in organizations. *Deviant Behavior*, 37(11), 1288-1307. <https://doi.org/10.1080/01639625.2016.1174519>
- OECD. (2018). *Investing in youth*. Norway. Paris: OECD. Hentet fra: https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/investing-in-youth-norway_9789264283671-en#page1

- Olsen, T., Hyggen, C. & Tägtström, J. (2016) *Unge i risiko - overblik over situationen i Norden. Unge, udenforskning og social forandring Nordiske perspektiver*. Frydenlund Academic, 39-68.
- Olsen, O. E., & Lindøe, P. (2004). Trailing research based evaluation; phases and roles. *Evaluation and Program Planning*, 27(4), 371-380. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.07.002>
- Olsen, O. E., Mikkelsen, A., & Lindøe, P. (2002). Fallgruver i følgeforskningen. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 2, 191-214. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2002-02-02>
- Pascale, R., & Sternin, M. & Sternin, J. (2010). *The power of positive deviance*. Harvard Business Press.
- Pascale, R. T., & Sternin, J. (2005). Your company's secret change agents. *Harvard business review*, 83(5), 72-81.
- Rønningstad, C., Sønderskov, M. & Saltkjel, T. (2022). Samhandling som forutsetning: sammensatte utfordringer, fragmenterte velferdstjenester og inkludering i arbeidslivet. I Saltkjel, T., Rønningstad, C. & Sønderskov, M. (Red.). *Samhandling og inkludering i arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Røiseland, A., & Lo, C. (2019). Samskaping–nyttig begrep for norske forskere og praktikere?. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35(1), 51-58. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03>
- Salvanes, K.V., Reiling, R.B. & Sandsør A.,M.,J. (2019). *Tverrsektorielt samarbeid i skolen. Effekt av NAV-veileder i videregående skole på deltakelse i videregående opplæring og inaktivitet*. NIFU-rapport 2019:17
- Shulha, L. M., & Cousins, J. B. (1997). Evaluation use: Theory, research, and practice since 1986. *Evaluation Practice*, 18(3), 195-208. [https://doi.org/10.1016/S0886-1633\(97\)90027-1](https://doi.org/10.1016/S0886-1633(97)90027-1)
- Singhal, A., & Bjurström, E. (2015). Reframing the practice of social research: Solving complex problems by valuing positive deviation. *International Journal of Communication and Social Research*, 3(1), 1-12.
- Singhal, A., & Bjurström, E. (2023). Advancing behavioural economics through positive deviance: Attending to the microworld of second-track processes. *Journal of Behavioural Economics and Social Systems*, 5(1), 23-38. <https://doi.org/10.54337/ojs.bess.v5i1.8136>
- Singhal, A., & Svenkerud, P. J. (2019). Flipping the diffusion of innovations paradigm: Embracing the positive deviance approach to social change. *Asia Pacific Media Educator*, 29(2), 151-163. <https://doi.org/10.1177/1326365X19857010>
- Stensaker, I. (2013). Methods for tracking and trailing change. I A. B. Shani, W. A. Pasmore & R. Woodman (Red.), *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 21. Bradford: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2013\)0000021008](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2013)0000021008)
- Sternin, J. (2002). Positive deviance: A new paradigm for addressing today's problems today. *Journal of corporate citizenship* (5), 57-62. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2002.sp.00007>
- Strand, A. H., Bråthen, M., & Grønningsæter, A. B. (2015). *NAV-kontorenes oppfølging av unge brukere*. Fafo-rapport.
- Sveinsdottir, V., Eriksen H. R., Baste, V., Hetland, J. & Endresen R. S. (2018) Young adults at risk of early work disability: who are they? *BMC Public Health*, 18. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-6095-0>
- Sønderskov, M. & Kirah, A. (i prosess). Positive Deviance: An innovative approach to sustainable welfare service design and development.
- Sønderskov, M., Connoley, S., Hagaseth, I.T., Myklebø, S., Nyhus, L. & Mælan, E. (i prosess). Positivt avvikende samarbeidsprosesser i oppfølging av unge med risiko for utenforskap.

- Sørensen, E., & Torfing, J. (2022). The three orders of public innovation: Implications for research and practice. *Nordic Journal of Innovation in the Public Sector*, 1(1), 35-52. <https://doi.org/10.18261/njips.1.1.3>
- Toolshero (2023). *Positive Deviance (PD) explained*. Hentet fra: <https://www.toolshero.com/problem-solving/positive-deviance/>
- Vink, J., Koskela-Huotari, K., Tronvoll, B., Edvardsson, B., & Wetter-Edman, K. (2021). Service ecosystem design: Propositions, process model, and future research agenda. *Journal of Service Research*, 24(2), 168-186. <https://doi.org/10.1177/1094670520952537>
- Yates, S., & Payne, M. (2006). Not so NEET? A critique of the use of 'NEET' in setting targets for interventions with young people. *Journal of Youth Studies*, 9(3), 329-344. <https://doi.org/10.1080/13676260600805671>

Vedlegg 1: Følgeforskere deltakelse i prosjektet

	Aktiviteter	Dato	Innhold/hensikt og kommentarer
1	Styringsgruppemøte, NAV-HiNN samarbeidsavtalen	2.3.2021	Presentasjon av prosjektskissen for styringsgruppen
2	Møte med NAV-leder	19.3.2021	Status og oppdatering, planlegge videre steg i prosessen. Enig om nytt mandat som favner prosjektene som ble slått sammen.
3	Miniarbeidsgruppemøte	9.4.2021	Prosjektleder på plass. Drøfte veien videre. Enig om behov for et fysisk møte for å få en felles forståelse av PD.
4	Arbeidsgruppemøte på Hamar	22.4.2021	Innføring i PD for prosjektleder (med Lars PD-konsulent).
5	Arbeidsgruppemøte	1.6.2021	Definere arbeidsmål for fase 1. Prosjektleder ga uttrykk for usikkerhet knyttet til forskjellen mellom «prosjektet» og «forskningen».
6	Prat om kandidater	1.7.2021	Drøfting med prosjektleder om kompetansebehov.
7	Arbeidsgruppemøte	2.9.2021	Finne ståsted, arbeide mer konkret med innhold og tiltak i fase 1, samt tidsplan.
8	PD-seminar med Lars Thuesen og Anna Kirah på HiNN	29.-30.9.2021	Innføring i PD. Hele arbeidsgruppen deltok.
9	Arbeidsgruppemøte/workshop i Kongsvinger	1.10.2021	Roller, ståsted, lokalsamfunnsperspektiv og PD i Ung inkludering.
10	Arbeidsgruppemøte	7.10.2021	Invitasjon til ungdomsveiledere til workshop den 18.10.2021.
11	Arbeidsgruppemøte	28.10.2021	Diskusjon om første steg (behovet for samtykke), om roller og forståelse av forskningsdelen.
12	Arbeidsgruppemøte	4.-5.11.2021	Skape en felles forståelse. Skrive ferdig brev til kommunene. Planlegge workshops.
13	Møte med ny NAV-leder og arbeidsgruppen	8.11.2021	Oppklaringer av ulike misforståelser, presentasjon av bakgrunnen for prosjektet
14	INNOFF-studio	24.11.2021	Kommunedirektøren i Kongsvinger og følgeforsker fortalte om Ung inkludering som en måte å jobbe med «missions»

15	Arbeidsgruppemøte	8.12.2021	Første møte med ny, konstituert prosjektleder
16	Prosjektsamling (i arbeidsgruppen på Teams)	13.-14.12.2021	Oppdatering status, rolle- og forventningsavklaringer, planlegging av vårens aktiviteter
17	Arbeidsgruppemøte	6.1.2022	Statusoppdatering
18	Prosjektsamling (i arbeidsgruppen på Teams)	10.-11.1.2022	Planlegging av informasjonsmøtene
19	Syv informasjons- og dialogmøter	24.-26.1.2022	Syv møter i alt: Et for hver kommune + et felles kveldsmøte.
20	Arbeidsgruppemøte	28.1.2022	Planlegge workshops og systematisering av notater
21	Arbeidsgruppemøte	3.2.2022	Status og NSD
22	Arbeidsgruppemøte	10.2.2022	Systematisering av notater og informasjonsbrev
23	Heldagsmøte i arbeidsgruppen	14.2.2022	Workshop og fremdrift
24	Heldagsmøte i arbeidsgruppen	21.2.2022	Velge hovedtemaer
25	Arbeidsgruppemøte	24.2.2022	Videre workshops-rekke
26	Forskerdag	21.3.2022	Med forsker team, HiNN
27	Arbeidsgruppemøte	24.3.2022	Forberede workshops
28	Arbeidsgruppemøte	25.3.2022	Forberede workshops
29	Møte om prosjektet med forskningsledelsen	31.3.2022	Forskningsdirektør og prodekan forskning
30	Workshop 1 x 4	4.-5.4.2022	Fire workshops
31	Arbeidsgruppemøte	21.4.2022	Evaluering av workshops og planlegging av studietur
32	Heldagsarbeidsgruppemøte	25.4.2022	Planlegge workshop 2 og intervjuguide
33	Arbeidsgruppemøte	28.4.2022	Invitasjon og intervjuguide
34	Arbeidsgruppemøte	5.5.2022	Planlegge utsendelse av nettverksanalyse
35	Arbeidsgruppemøte	27.5.2022	Planlegge workshops
36	Workshop 2 x 2	30.-31.5.2022	To like workshops
37	Arbeidsgruppemøte	16.6.2022	Oppdatering, status: Kvantitativ forskning som kan gjennomføre en nullpunktsanalyse + rekruttering av ressurspersoner og ungdommer

38	Arbeidsgruppemøte	23.6.2022	Siste før sommeren, planlegge høstens aktiviteter. Diskuterte tidspunkt for neste workshop-rekke.
39	Arbeidsgruppemøte	25.8.2022	Høstens aktiviteter, spikre datoer for møter og workshops
40	Arbeidsgruppemøte	8.9.2022	Planlegge møter med ressursgruppene, utforme dreiebok
41	Informasjonsmøter for ressurspersoner	20.-21.9.2022	Avklare ressursgruppenes bidrag
42	Innspill til systematisering med arbeidsgruppen	5.10.2022	Forslag til systematiseringstabell for å hente ut PD-essensen fra datamaterialet.
43	Arbeidsgruppemøte	6.10.2022	Mulig å planlegge møter med ledere, innhold i workshops, samt involvering av de unge
44	Workshop, Sør-Odal	24.10.2022	Etablering av ressursgrupper
45	Ledermøte	25.10.2022	Forankring av prosjektet hos ledergrupper
46	Workshop, Eidskog	25.10.2022	Etablering av ressursgrupper
47	Prosjektsamling (heldags)	3.11.2022	Planlegge videre aktiviteter
48	Møte (digitalt) med ressursgruppene	15.11.2022	Drøfting om ressursgruppenes rolle
49	Arbeidsgruppemøte	1.12.2022	Oppdatert prosjektbeskrivelse og milepælsplan, planlegge workshop i januar + status på ressursgrupper og intervjuer med unge
50	Prosjektsamling (heldags)	13.12.2022	Oppdatert prosjektbeskrivelse og milepælsplan
51	Arbeidsgruppemøte	12.1.2023	Oppdatering fra styringsgruppemøte og planlegge workshop 24.1.2023
52	Planleggingsmøte (arbeidsgruppen)	23.1.2023	Planlegge innhold i workshop
53	Workshop	24.1.2023	Innlegg med statsminister, foredrag om samhandling, presentasjon av nettverksanalyse og gruppearbeid.
54	Arbeidsgruppemøte	31.1.2023	Planlegge fordeling av arbeidsoppgaver fremover.
55	Arbeidsgruppemøte	21.2.2023	Drøfte leveranser og milepælsplaner
56	Heldagsprosjektsamling	7.3.2023	Drøfte milepælsplan og overordnede dokumenter og planlegging av aktiviteter fremover
57	Heldagsprosjektsamling	12.4.2023	Utforske funn vha. tjenstedesign

58	Heldagsprosjektsamling	3.-4.5.2023	Jobbe i fellesskap om modell
59	Heldagsprosjektsamling	24.5.2023	Modellutvikling med Anna Kirah
60	Inspirasjonstur til Danmark	30.-31.5.2023	Inspirasjon og master class og spredning
61	Arbeidsgruppemøte	12.6.2023	Planlegge styringsgruppemøte
62	Heldagsprosjektsamling og styringsgruppemøte	14.-15.6.2023	Styringsgruppemøte
63	Heldagsprosjektsamling	27.6.2023	Jobbe med utvikling av PD-modell
64	Samarbeidsmøte	4.7.2023	Interreg-prosjekt om arbeidsinkludering
65	Heldagsprosjektsamling	5.9.2023	Modell
66	PD-workshop	6.9.2023	Med Singhal og ressursgruppene
67	Heldagsprosjektsamling	27.9.2023	Sluttrapport og PD-modell
68	Heldagsprosjektsamling	10.11.2023	Planlegge avslutningsseminar og sluttrapportering
69	Prosjekt møte	27.11.2023	Planlegge avslutningsseminar
70	Heldagsprosjektsamling	30.-31.11.2023	Avslutningsseminar og samarbeidsmøte
71	Prosjektdag	11.12.2023	Verktøy og sluttrapportering
72	Heldagsprosjektsamling	18.-19.12.2023	Styringsmøte og sluttrapportering

Denne rapporten er basert på følgeforskning i prosjektet Ung inkludering i Kongsvingerregionen, som ble planlagt i 2020 og varte ut år 2023.

Prosjektets hovedmål var rettet mot å forebygge og redusere utenforskap blant unge i alderen 18-35 år som står utenfor utdanning eller arbeidsliv. I denne innsatsen, tok prosjektet i bruk innovasjonstilnærmingen "positive avvik" (oversatt fra «positive deviance», PD). Formålet var å utforske om det fantes positivt avvikende atferd eller praksiser blant ungdommer i utsatte eller sårbare livssituasjoner – eller blant aktører som jobber med og for barn og unge – og hvordan disse i så fall kunne bidra til utviklingen av nye løsninger i innsatsen mot ungt utenforskap i Kongsvingerregionen.