



UNGDOMSSTYRELSEN  
[www.ungdomsstyrelsen.se](http://www.ungdomsstyrelsen.se)

# Från snack till verkstad

Förebyggande utvecklingsarbete med ungdomar

UNGDOMSSTYRELSENS  
2010:6  
SKRIFTER





**UNGDOMSSTYRELSEN**  
[www.ungdomsstyrelsen.se](http://www.ungdomsstyrelsen.se)

# Från snack till verkstad

Förebyggande utvecklingsarbete med ungdomar



# Ungdomsstyrelsen

är en myndighet som tar fram kunskap om ungas levnadsvillkor.

Vi ger stöd till föreningsliv och kommuner samt till internationellt samarbete.

© Ungdomsstyrelsens skrifter 2010:6

**I S S N** 1651-2855

**I S B N** 978-91-85933-29-7

*projektledare* **Gerhard Holmgren**

*språkgranskning* **Malin Engstedt**

*grafisk form & illustration* **Christián Serrano**

*foto* **Emma Bohlin**

*tryck* **DanagårdLITHO AB**

*distribution* **Ungdomsstyrelsen, Box 17801, 118 94 Stockholm**

*tfn* **08-566 219 00**, *fax* **08-566 219 98**

*e-post:* **info@ungdomsstyrelsen.se**

*webbplats:* **www.ungdomsstyrelsen.se**

# Förord

För att nå framgång i förebyggande ungdomsarbete krävs reflektion och analys av den aktuella situationen, val av strategi och vilka metoder som ska användas. Tar man sig tid med detta arbete kan olika preventiva program och modeller få ett sammanhang. Ambitionen med den här boken är att inspirera till ett sådant arbete.

I *Från snack till verkstad* diskuterar vi olika begrepp i det förebyggande arbetet, tar upp konkreta exempel på utvecklingsarbete och presenterar svårigheter och möjligheter kring samverkan. Vi för också en etisk diskussion kring det förebyggande arbetet.

Vår förhoppning är att boken ska ge ett bidrag till de yrkesgrupper som är verksamma inom förebyggande och främjande ungdomsarbete.

Jag vill rikta ett tack till de två huvudförfattarna Torbjörn Forkby och Carina Löfström samt till Susanne Liljeholm Hansson som medverkat i ett kapitel. Alla är verksamma och knutna till Göteborgsregionens kommunalförbund och FoU i Väst.

Per Nilsson  
generaldirektör, Ungdomsstyrelsen

# Innehåll

- 7 INLEDNING • VILJAN ATT KOMMA FÖRE
- 13 KAPITEL 1 • DET FÖREBYGGANDE SAMHÄLLET
  - 14 Utvecklingen – ett samspel mellan faktorer
  - 18 Definitioner av förebyggande arbete
  - 21 Den hälsobringande revolutionen
  - 26 Kompletterande perspektiv
  - 34 Sammanlänkande prevention i Lyckholma
  - 36 Sammanfattning
- 39 KAPITEL 2 • ATT UTVECKLA IDÉER FÖR UTVECKLING
  - 39 Förändrande idéer
  - 41 Vi har lösningen, men vilket är problemet?
  - 42 Att undersöka förutsättningar och behov
  - 47 Att stödja sig på systematiserad kunskap
  - 52 Sammanfattning
- 55 KAPITEL 3 • FRÅN IDÉER TILL HANDLING I UTVECKLINGSARBETET
  - 55 Arbete för ändring
  - 57 Planerad förändring – en idealmodell
  - 61 Anpassning till omgivningen
  - 62 Oväntade konsekvenser
  - 64 Sammanfattning
- 67 KAPITEL 4 • PERSPEKTIV PÅ SAMVERKAN
  - 68 En form av organisering
  - 79 Fungerande samverkan
  - 86 Sammanfattning
- 89 KAPITEL 5 • DET FÖREBYGGANDE ARBETETS KRITISKA PUNKT
  - 89 Alla steg krävs
  - 92 Utmaningar för förebyggande ungdomsarbete
- 101 REFERENSER
- 109 NOTER



# INLEDNING



# Viljan att komma före

Det finns något grundläggande positivt i ungdomsarbetet. Som när man möter alla fordon av varierande format och utseende fyllda av nyblivna studenter, skrikande och sjungande att framtiden är vår! Ungdomsarbete bärs fram av det möjliga. Det är inte fastlåst, inget är förlorat! Det går att ändra livsriktning för att finna nya vägar. Barndomen är passerad och därmed det stora beroendet av familjen som för de flesta har gett ett gott stöd men som för några blir ett slags fängelse. Vuxenlivet framstår med all sin osäkerhet och sina svåra val ändå som något lockande och oprövat för de flesta. Om ungdomarna nu bara kunde styra undan för de alldeles påtagliga hot, risker och lockelser som innebär att ungdomstiden för en del kan bli en flykt från ansvar, en karriär inom kriminella sammanhang, leda till drogberoende eller att de utnyttjas sexuellt eller hamnar i konflikter mellan olika kulturella sedvänjor och bruk eller... Kanske är det också här en av de svåraste delarna av ungdomsarbetet ligger, i den frustration som väcks i konflikten mellan att ungdomstiden är förenad med en positiv känsla av möjligheter och hopp och att samtidigt se hur dessa snävas in till att i praktiken inte bli mycket mer än noll för vissa.

Du som just öppnat denna skrift är troligen engagerad i någon form av ungdomsarbete. De flesta av er har också ambitionen att era insatser på något sätt ska medverka till att olika problem som unga människor kan hamna i förebyggs. Några har utan tvivel en mycket klar uppfattning om vad olika former av förebyggande arbete innebär och en del hävdar med emfas att de istället främjar ungas positiva resurser och inte alls tänker förebyggande. Andra har mer vaga föreställ-

ningar om förebyggande insatser, och söker verktyg och begrepp att förhålla sig till. Oavsett erfarenhet och kunskap antar vi att ett förenande drag är att ni är engagerade i eller åtminstone intresserade av hur man kan driva ett utvecklingsarbete kring förebyggande insatser i ungdomsarbetet. Vi hoppas att ni ska ha glädje av att jämföra era erfarenheter och perspektiv med dem som presenteras i denna skrift och reflektera kring de frågeställningar som finns i slutet av varje kapitel.

På retorisk nivå är det i allmänhet lätt att ställa sig bakom ett preventivt synsätt. Vem skulle på allvar hävda att det är bättre att titta på och se hur barn successivt utvecklar värre och värre problem tills dess att de har mycket svårt att ta sig ur dem? Vem ställer sig inte bakom formuleringar som att det är bättre att förhindra att problem uppstår än att försöka bota dem i efterhand? Bara man visste vilka man skulle satsa särskilt på ... och hur man skulle göra ... och hur man ska kunna tala om vilket elände som undvikits på grund av den specifika insatsen och om ...

Ju närmare man kommer praktiska frågor, desto svårare blir det preventiva arbetet. Förebyggaren har ett stort behov av att kunna förutsäga.<sup>1</sup> Eftersom människors utveckling påverkas av så många faktorer är möjligheten till exakthet ofta liten. Istället blir sannolikheter och risk- och skyddsfaktorer de verktyg som erbjuds för att tolka verkligheten. De kan i och för sig ha någorlunda träffsäkerhet på gruppnivå men hjälper sällan till med särskilt god förutsägbarhet i arbete med enskilda. I argumentationen för tidiga insatser sägs ofta att man redan i förskolan kan se att det kommer att gå snett för vissa barn. Det är en sanning som måste modifieras åtskilligt, den fungerar vanligen en-

bart retroaktivt. I backspegeln är det ofta lätt att se ett samband mellan en besvärlig uppväxt och att personen exempelvis utvecklat en missbruksproblematik. Det är mycket svårare att göra goda prognoser. Ju större osäkerheterna är, desto svårare avvägningar ställs man inför som förebyggare när det gäller att motivera olika insatser och desto viktigare är det att reflektera kring preventionens löften och möjligheter.

Otaliga exempel finns också på områden där samhällets rättigheter att intervensera för att skydda ställs mot individers rättigheter. Vi kan se dem i censurdiskussionen om våldsinslag i medier, om rätten för arbetsgivare att kräva urinprov av anställda och om kameraövervakning av offentliga platser. Förebyggande arbete uppfattas ofta som något omedelbart gott i sig men det kan i praktiken också innehålla svåra avgöranden där olika mål står mot varandra.

Det förebyggande arbetet bär också på en mängd normer om vad som är önskvärt i samhället. Det är en oundviklig konsekvens av åtgärder som sätts in för att "normalisera" olika grupper som hamnar utanför marginalen. En sådan ambition, att korrigera det avvikande på förhand eller efter att det uppstått, kan också ses som ett kunskapsprojekt. Det är inte givet vad som är att betrakta som normalt och vad som är avvikande. Sådant skiftar över tid och mellan olika kulturer och grupper. Det kan vara svårt att avgöra var gränsen går för om och när ett visst beteende blir farligt. Den första stora svenska ungdomsutredningen *Ungdomen och nöjeslivet* (SOU 1945:22) exemplifierar detta.

Utredningen gjordes av *Ungdomsvårdskommittén* som tillsattes 1939 för att utreda den då så heta ungdomsfrågan<sup>2</sup> där ökad brottslighet och inte minst "*missförhållanden förbundna med det offentliga nöjeslivet*"<sup>3</sup> hade gett upphov till en starkt moraliskt indignerad diskussion. Kommittén utgjorde en milstolpe inte bara för att den försökte se mer helhetligt på den unga människans situation. Den förde också in ett mer vetenskapligt synsätt på barn och unga. Politiken skulle inte längre grunda sig på moraliska och ideologiska värderingar utan på noggranna undersökningar av verkligheten. Den grundläggande fråga som kommittén ställde sig hade ambitioner om att förebygga: "*Hur och med vilka medel vill vi påverka ungdomen i dess val av fritidssysselsättning?*"<sup>4</sup> I denna undersökande anda anlade kommittén också effektiv moteld mot den moraliska nedvärderingen av offentliga danstillställningar. Det visade sig nämligen att det var de föreningsaktiva ungdomarna och inte de föreningslösa som i första hand var ute och dansade, tvärtemot gängse uppfattning. I vetenskapliggörandet av ungdomstiden låg ett intresse av att fastställa normer för vad som var att betrakta som normalt och vad som var att betrakta som avvikande. Kommittén fann det svårt i detta fall men gjorde följande lugnande bedömning:

*"Härvid skulle det givetvis vara önskligt att ha tillgång till någon objektiv norm, för hur kraftig dansintensitet kan vara för att betraktas som 'normal'. ... Med fog torde emellertid, med stöd av de uppgifter som materialet ger, kunna sägas, att det bara är en liten del av ungdomen som överfrekventerar dansbanor och s.k. danshak."*

(SOU 1945:22, s. 58)

Idag pågår en närmast explosionsartad utveckling av olika program och modeller som syftar till påverkan, förändring och behandling av beteende- och värderingsmönster. En stor del av dessa kan betecknas som preventiva. Att definiera en viss insats eller strategi som just preventiv säger föga om dess innehåll, ambitionsnivå eller intensitet. Området är mycket vitt såväl när det handlar om vad som ska förebyggas som på vilken nivå insatsen ska verka på. I det allra vidaste sättet att förstå sådana insatser inkluderas nära nog allt då avsikten just är att förhindra att något värre uppstår. Omsatt till en livscykel kan preventiva insatser sättas in redan före födelsen för att fostret ska kunna utvecklas på ett gott sätt. Preventiva insatser kan också användas tidigare för att förhindra oönskade graviditeter och för att ge insatser av omsorgskaraktär för att förebygga att kropps- och psykiska funktioner bryts ned snabbare än nödvändigt vid livets slutskede. En viss verksamhet kan också, utifrån sitt specifika uppdrag, uppfatta att en insats eller modell är förebyggande medan den i ett annat sammanhang uppfattas som en behandlingsinsats. Exempelvis kan skolan uppfatta att insatser för en grupp elever, som de har svårt att hantera inom sina ramar, passerat gränsen för förebyggande arbete. Inom socialtjänsten kan samma grupp bedömas ha relativt lindriga svårigheter och därmed bli föremål för preventiva insatser. Någon absolut gräns mellan olika former av insatser finns alltså inte utan de måste förstås i ett sammanhang där målgruppen samspelar med organisatoriska förhållanden och traditioner, professionell etik och kunskap.

För att komplicera det ytterligare kan man hävda att många av insatserna, åtminstone de som erbjuds barn och unga, mer handlar om att stärka den enskildes resurser och kapacitet än om att undvika risker. Man kan ifrågasätta om de överhuvudtaget bör betecknas som preventiva. I stället skulle de kunna betecknas som främjande eller promotiva i och med att fokus är lagd vid att stärka de resurser som finns. Samtidigt innehåller de fungerande preventionsprogrammen mycket av promotion. Människor lär sig inte att hantera svårigheter enbart genom att undvika risker utan kanske framförallt genom att hantera dem med hjälp av sina resurser och ”friskfaktorer”.

Att slå fast vad som är promotivt eller preventivt arbete och hur det avgränsas mot andra insatser uppfattar vi därför som ett hopplöst och även fruktlöst företag. Vad vi däremot ser som både lockande och intressant är att presentera och ge förslag på några tankesätt, definitioner och arbetsmodeller som kan erbjuda stöd vid utvecklingsarbete. Vi hänvisar också till kunskaps-sammanställningar där sådana definitioner finns för att ge uppslag till vidare läsning. För trots, eller egentligen på grund av, svårigheterna att entydigt definiera arbetsfältet blir det extra viktigt att man vid planläggning och genomförande av olika program och modeller själv tydliggör sådant som vilket problem man avser att hantera, vilken målgruppen är, vilka metoder som ökar sannolikheten att lyckas i det specifika sammanhanget och hur strategier ska omsättas i praktiken.

Vår förhoppning är att skriften ska ge en ram för förebyggande utvecklingsarbete som kan skapa ett sammanhang kring olika interventionsmodeller och program. Vi avser inte att fördjupa oss i vilka

enskilda metoder som finns. Att utveckla olika preventiva modeller kan nämligen inte reduceras till en enkel fråga om att föra in en viss metod, exempelvis genom att ordna en utbildning eller en konferens. För att öka möjligheten att lyckas måste man tänka in ett helt sammanhang, från de lokala förhållandena i samhället och organisationerna till vilka sätt att omsätta projektet i praktiken som ska användas. Med denna ambition hoppas vi kunna ge ett bidrag som i viss mån kan komplettera andra publikationer som finns inom området (vilka en del återfinns som referenser).

En del av de resonemang som förs i denna skrift utgår mer generellt från utvecklingsarbete och prevention. De exempel vi ger, liksom vår tanke-mässiga utgångspunkt i skrivandet, utgår från förebyggande ungdomsarbete. Det innebär att de av er som arbetar med andra målgrupper kan behöva lägga lite extra energi för att översätta exemplen och övrig text till ert specifika område.

Inledningsvis lyfter vi fram hur preventionsbegreppet vuxit fram och hur det kan definieras. Sedan går vi in på hur man kan påbörja ett arbete från att ett behov uppstått och vilka svårigheter och möjligheter som finns för att bygga upp partnerskap och samarbete. Innan vi diskuterar kritiska punkter för förebyggande utvecklingsarbete kommer en teoretisk ram för organisationsförändring. Där lyfter vi fram olika synsätt på hur man kan införa (eller implementera) en satsning i praktiken.

Vi försöker ge konkreta exempel för att levandegöra materialet så att läsaren får större möjlighet att reflektera kring sin egen vardag. Många av exemplen hämtas från forskning som någon av författarna själv bedrivit. Varje kapitel avslutas med ett antal frågeställningar som vi hoppas ska stimulera till vidare diskussion inom er verksamhet.

Vi har arbetat gemensamt med hela texten. Torbjörn Forkby har haft huvudansvaret för att skriva samtliga kapitel utom *Från idéer till handling i utvecklingsarbetet* som Carina Löfström har ansvarat för. Till kapitel *Det förebyggande samhället* har dessutom Susanne Liljeholm Hansson bidragit med text.



# KAPITEL 1



# Det förebyggande samhället

Det är lätt att få olika bilder av vilken ställning det förebyggande ungdomsarbetet har i samhället i förhållande till andra områden. Å ena sidan, om man jämför med de resurser som läggs på behandling, skolundervisning och rättsväsende kan man få bilden av att det förebyggande arbetet har en tämligen undanskymd roll i de befintliga systemen. Å andra sidan får man en annan bild när man ser till spridningen av aktörer som har i uppdrag att arbeta förebyggande. Det finns knappast någon verksamhet som berör barn och unga som inte har ett tydligt uppdrag att förebygga olika problem. Ett flertal har också ansvar för att försöka stärka ungas resurser och kapacitet: skolan, hälso- och sjukvård, fritidsverksamhet, socialtjänst, polis, föreningsliv. För samtliga verksamhetsområden kan man finna tydliga ambitioner att delta i ett förebyggande arbete.

Avgörande för att bedöma vilken vikt som läggs på prevention handlar därför delvis om definitioner. En stor del av det som görs inom skolan har betecknats som förebyggande i och med att ungdomar med en god skolunderbyggnad har större chanser att komma vidare genom utbildningsval och genom att kvalificera sig för arbetsmöjligheter och därigenom få en stärkt självkänsla. I och med att skolan riktar in sig på att stärka resurserna kanske man hellre skulle definiera det som främjande, eller ett främjande/promotivt arbete med viktiga förebyggande konsekvenser. Det är resurserna och potentialerna som står i fokus. Om man enbart skulle räkna in sådana delverksamheter inom skolan som mer entydigt tar fasta på att förebygga problem får man skilja ut sådant som olika former av ANDT-undervisning (arbete mot alkohol, narkotika, dopning och tobak), antimobbingsprogram och andra former av påver-

kan. Samtidigt som sådana inslag kan vara viktiga och nödvändiga, ligger ändå den viktigaste förebyggande effekten skolan har inte i dessa former av avgränsade satsningar utan i grunduppdraget att ge barn en god bas så att de har valmöjligheter när de lämnar skolan och ska vidare i livet.<sup>5</sup>

En viktig markering är att en insats eller åtgärd kan ha flera dimensioner. Det klassiska inom socialt arbete är relationen mellan kontroll/skydd och stöd/behandling. Ett tvångsomhändertagande av ett barn kan ses som den sista utvägen för att skydda barnen från riskabla miljöer och situationer, exempelvis unga som utsätts för våld inom familjen, starkt restriktiva patriarkala mönster eller sexuella övergrepp. Åtgärden handlar då om att sätta en gräns där de förebyggande insatserna i just den situationen är uttömda. Det går vanligen inte att fästa tilltro till att familjen kan erbjuda tillräckligt stöd och skydd, alltså vara en skyddsfaktor, utan snarare är den en riskfaktor i den unges liv. Att åtgärden har en starkt repressiv karaktär förtar emellertid inte att den kan syfta till att få förebyggande konsekvenser. Åtgärden kan också motiveras för att skydda barnet just med anledning av den eländiga situationen i sig.

En förebyggande ambition innebär exempelvis att man ser att om den unga lever kvar i samma situation kommer hon att utveckla allt större egna problem och få allt svårare att lita på relationer till andra. Det kan också handla om att bryta en situation av förtryck inom en familj, men samtidigt verka för att relationerna omstruktureras genom behandlingsarbete i syfte att få familjen och i synnerhet föräldrarna att bli skyddsfaktorer i stället för riskfaktorer. Även om något är generell skyddande för de flesta unga innebär det inte att det är

det för alla. Det finns tyvärr exempel på att man även i verksamheter som ska bevaka barns och ungas skydd blir alltför snäv i sin bedömning av vad barn och unga mår bäst av. Man vill exempelvis till varje pris ”jobba hem” ungdomar som rymmer hemifrån, oavsett situation (Sjöblom 2002).

Det finns alltså gränser för det förebyggande arbetet. Ett synsätt där familjen i varje situation ses som den unges bästa och rätta uppväxtmiljö parat med en stark ambition att förändra destruktiva familjerelationer, kan trots vällovliga ambitioner få till följd att den unges rättigheter kränks. Ett exempel är den studie av 32 länsrättsdomar om tvångsvård av flickor där arrangerade äktenskap förekommit (Ungdomsstyrelsen 2009a). Det visade sig att flickorna hade utsatts för stark kontroll av sitt rörelseutrymme utanför hemmet och att de utsatts för både våld och hot. Det framkom också att skyddsnetet omkring flickorna fungerade dåligt. För att de skulle få hjälp var de tvungna att själva ta kontakt med socialtjänsten eftersom ingen i deras omgivning slog larm. Att så få i den unges omgivning tagit kontakt med socialtjänsten är ett problem på flera sätt, inte minst på grund av de svåra lojalitetskonflikter den unge ställs inför som tillsammans med oro för syskonens säkerhet kan minska deras benägenhet att själva ta kontakt med myndigheter. Socialtjänsten visade sig också brista i att uppmärksamma familjevåld i ett bredare perspektiv, flera av de aktuella flickorna hade exempelvis syskon som tidigare omhändertagits för samhällsvård utan att de själva blivit utredda (Ungdomsstyrelsen 2009a).

Rent allmänt ser vi också att färre unga än vuxna anmäler misshandelsbrott som de varit utsatta för. Det kan handla om att de inte uppfattar vissa handlingar som brottsliga (utan kanske mer som ”bråk”) eller att de misstänker att polisen inte kan göra något (BRÅ 2009). Hur anmälningsbenägenheten ser ut hos dem som utsätts för patriarkalt våld är

mer osäkert, men det är klart att lojalitetskonflikten flickorna lever i gör att man kan misstänka att det finns ett stort mörkertal.

I detta kapitel relateras förebyggande arbete och definitioner inom olika områden och traditioner. Det mynnar ut i ett synsätt där olika perspektiv kompletterar varandra. De som arbetat med förebyggande arbete under längre tid kan tycka att skildringen är väl harmonisk. En alternativ framställning skulle istället ha kunnat tydliggöra skillnader, brytpunkter och konflikter mellan skilda synsätt. För visst kan man också se sådana. Björn Andersson, forskare i socialt arbete, menar exempelvis att en sådan brytpunkt finns mellan en programinriktning och en processorientering. Idag har man i det förebyggande arbetet en benägenhet att utgå från vissa på förhand framtagna program och modeller. Tidigare startade man med att knyta relationer med dem som var berörda och därifrån förlita sig på de processer som utvecklades.

## Utvecklingen – ett samspel mellan faktorer

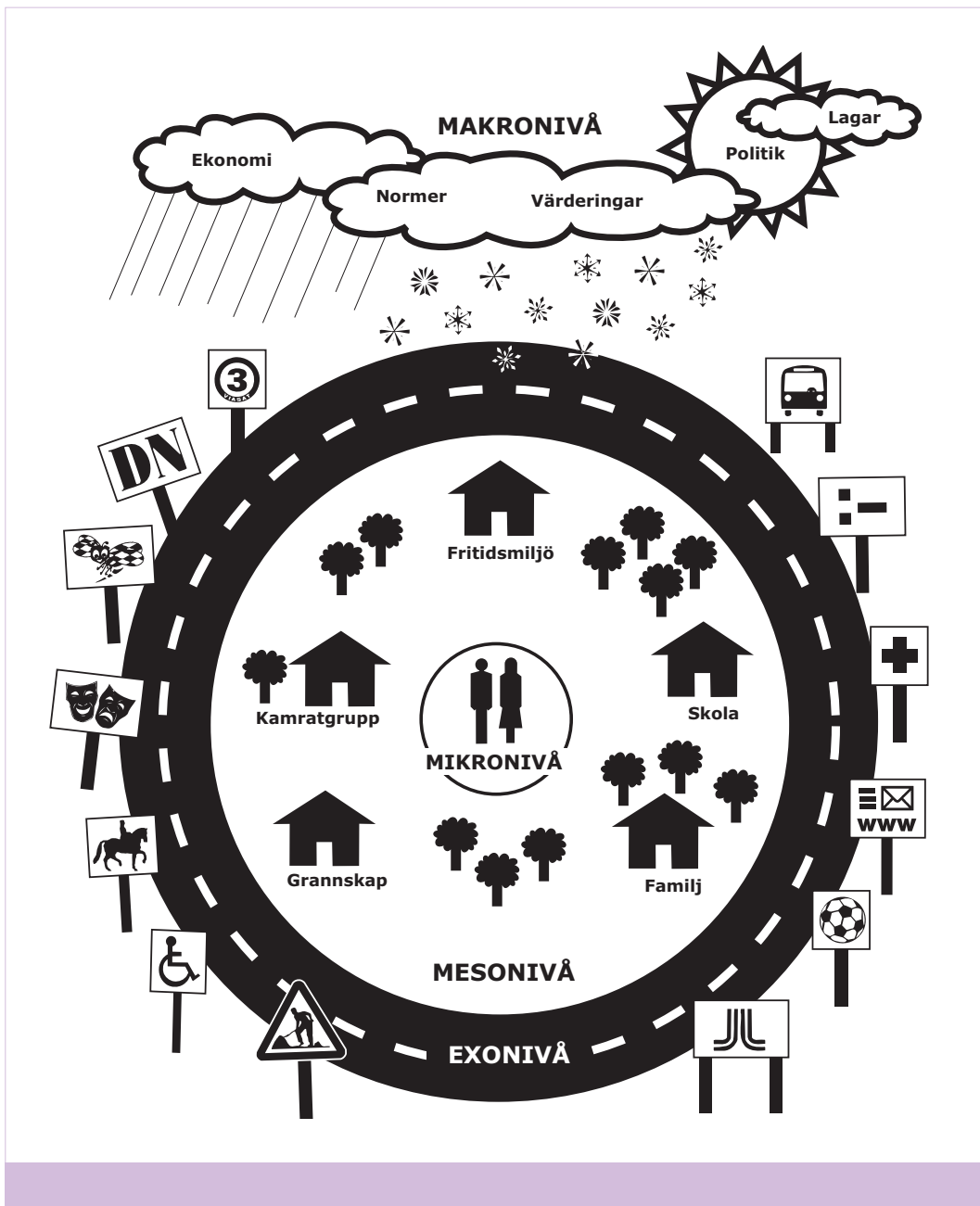
Det vanligaste synsättet inom preventionens forskning och praktik är förmodligen ett multiperspektiv på barns och ungas utveckling. Kortfattat kan man säga att utvecklingen är ett ständigt samspel mellan en mängd olika faktorer på individuell nivå och i omgivningen. Därför måste man också utveckla ett förebyggande arbete som utgår från helheter och samspel mellan olika sammanhang och system. En teoretiker som fått ett stort genomslag för att förstå utveckling generellt och även för uppkomsten av problem beteende är Urie Bronfenbrenner (1979, se även Ungdomsstyrelsen 2007b). I sin teori om den *mänskliga utvecklingens ekologi* beskriver han individens omgivning som ett system av sammanvävda strukturer där varje miljö delvis är inbäddad



i nästa miljö. Människans utveckling påverkas dels av vad hon har med sig från födseln i form av grundläggande personlighetsdrag men i stor utsträckning även av hur de olika system hon ingår i fungerar. Bronfenbrenner betecknar ett antal sådana system som nivåer. Ju äldre barnet blir, desto fler nivåer kan hon delta och agera aktivt själv i. Från början innefattar dock relationerna på mikronivån vanligen föräldrar och syskon, i princip barnets hela förståndsmissiga värld. I takt med utvecklingen ingår barnet i flera sådana sammanhang som innebär direkt samspel med andra. Hon får kamrater utanför familjesfären, börjar i förskola och senare i skolan samt börjar på egen hand att kunna göra sig bekantskaper i grannskapet. Barnets värld utvidgas dels additivt genom att nya erfarenheter kompletterar tidigare, dels i konkurrens genom att hon gör erfarenheter som kan gå stick i stäv med tidigare. Alltså skillnader som uppstår när olika mikrosystem möts och konfronteras med varandra. Detta samspel mellan olika mikrosystem skapar i sig ett nytt system – mesosystemet – som är viktigt för barns utveckling, eftersom det exempelvis kan innebära att konflikter uppstår som barnet måste hantera. Föräldrarna framstår då inte längre som några allomfattande gudagestalter som alltid kommer att finnas till hands och som när som helst kan reglera barnets värld och då blir samspelet i barnets omgivning viktigt.

Mesosystemet har stor betydelse för förebyggande strategier. Exempelvis är det när det gäller alkoholprevention betydelsefullt att skolan ger möjlighet för föräldrar att komma fram till en gemensam hållning när det handlar om de ungas konsumtion av alkohol och att denna stämmer överens med det som förmedlas inom skolan. Sådant samspel mellan mikrosystem sker ständigt och ställer de unga och även de som arbetar med stödjande förebyggande arbete till unga inför

olika utmaningar. Man kan exempelvis se att konflikter uppstår i sammanhang där så kallad hederskultur innebär att unga kvinnors handlingsutrymme och livsval starkt regleras. I skolan och i andra sammanhang utanför familjen får de unga kontakt med en mängd livsstilar och värderingsmönster som kan framstå som lockande och som kan resultera i att konflikter uppstår mellan mikrosystemen. Sådana konflikter kan ses som ett uttryck mellan olika kulturella mönster som utvecklats under lång tid, mönster som individerna är bärare av och som ger mening och strukturer för det egna livet. Om inga olikheter mellan olika system skedde skulle man få ett statiskt samhälle, där förändringar, om det ens kan talas om sådana, skulle gå mycket långsamt. I ett samhälle med stora skillnader mellan livsmönster och värderingar mellan mikrosystemen kommer förändringar i det närmaste att tvingas fram vilket samtidigt innebär att motreaktioner uppstår. De som uppfattar förändringar som hotande kanske söker sig mot mer ”rena” eller entydiga livsstilar som uppfattas vara traditionella (eller kanske radikalt traditionella). Samtidigt ger den mängd möten som uppstår mellan olika system en stor potential för förändring och förståelse, men det är en förändringspositivism som blir lättare att bejaka för dem som ser att de har något att vinna på mötet, exempelvis genom att man faktiskt får en plats i samhället genom arbete och liknande. Eftersom möten mellan system i mesosystemet innebär att kulturella värderingar och livsmönster konfronteras med varandra, innefattar det preventiva arbetet också att ta ställning i etiska frågeställningar och måste grundas även ideologiskt. Utgångspunkter för sådana värderingsdiskussioner kan exempelvis vara FN:s konventioner om de mänskliga rättigheterna och kvinnors och barns rättigheter (se vidare diskussion i slutkapitlet).



Figur1 Urie Bronfenbrenners modell av den utvecklingsekologiska strukturen tolkad av Christián Serrano.

Familj och närmiljö påverkas samtidigt av samhällets möjligheter, organisering och socioekonomiska faktorer. Tillgången på arbete kommer exempelvis ha stor betydelse för känslan av tillhörighet till samhället och att vara ianspråktagen, vilket i sin tur påverkar attityder och värderingar och samspel på de andra nivåerna. Det är viktigt att vara medveten om dessa förhållanden och de institutioner som Bronfenbrenner lägger i exosystemet har stor och ibland avgörande betydelse för livsmönster, människors attityder och det förebyggande arbetet. Denna nivå är därför ofta svår att påverka genom direkt preventivt arbete. Förutsättningarna för det förebyggande arbetet påverkas visserligen i hög grad av socioekonomiska strukturer och regelverk, men kapaciteten att påverka sådana sammanhang ligger mer i de politiska och ekonomiska systemen.

I figur 1 finner vi slutligen makrosystemet där kulturella förhållanden, tankesätt som normer och värderingar samt samhällets övergripande ramar med dess lagar och politik finns. Ibland lyfts även kronosystemet in som ytterligare en aspekt i modellen om man lägger till en tidsdimension. Inga samhällen eller livslinjer är statiska, utan omgivningen förändras hela tiden i förhållande till både oväntade och planerade händelser. Det kan handla om förändringar som uppstår som en följd av olika händelser som barnafödande, att få ett syskon, skilsmässa, dödsfall men också förändringar som ligger på samhällsnivå. Vissa händelser ruckar på systemmiljön för många samtidigt, så som ett krigsutbrott, medan andra handlingar är mer begränsade till den enskilde, så som en flytt till ett annat land. Samtidigt kan många enskilda människors liknande handlingar förändra villkoren på ett bredare sätt, även om varje enskild persons bidrag är begränsat, exempelvis då flyktingströmmar uppstår.

Det förebyggande arbetet relaterar till samtliga nivåer av det socialekologiska som utgör människans livsmiljö. Vissa mönster är direkt åtkomliga för interventioner, så som hur barn relaterar till varandra i klassrummets ram. Värderingsmönster och liknande, samt samhällets socioekonomiska struktur kommer man däremot vanligen enbart indirekt att kunna intervensera i, även om dessa har stor betydelse för det preventiva arbetet.

För att verkligen förstå mänsklig utveckling måste man således enligt Bronfenbrenner titta på helheten. Det finns inga enkla orsakssammanhang mellan bakgrundsförhållanden och dess konsekvenser för utvecklingen: Vägen till samma form av beteende kan se väldigt olika ut (ekvifinalitet) samtidigt som personer med väldigt lika utgångspunkt kan ha mycket olika livssituationer tio år senare (multifinalitet). Dessutom kan negativa faktorer förekomma samtidigt runt en individ och på så sätt bidra till att förvärra situationen. Forskningen har funnit starka belägg för att det är anhopningen av problem (riskfaktorer) i relation till vilka och hur många skyddande faktorer som finns under uppväxten som till stor del kan förklara varför det går snett för vissa, medan andra klarar sig bra. Olika personer klarar samtidigt svårigheter olika väl beroende på personlighet så som vilka grunddrag hon har i karaktären och emotionella reaktionsmönster. Därför måste man titta på samspelet mellan person och omgivning för att förstå barns och ungas utveckling (Rutter & Taylor 2002). I förebyggande arbete med ett ekologiskt perspektiv riktar man därför in sig på att agera mot (multipla) riskfaktorer bakom ett problem men samtidigt också till att förstärka skyddande faktorer som främjar en positiv utveckling (Garbarino 2000, Henggeler 1998).

I denna skrift lyfter vi fram exempel på, och uppmanar till diskussion om, hur man kan utveckla ett förebyggande arbete som riktar sig mot att stärka skyddande faktorer och minska riskfaktorer på de olika nivåerna. En hel del av de problem som man agerar på upprätthålls nämligen på samtliga dessa nivåer. Det finns också resurser att motverka dem på samma nivåer. Problemet mäns våld mot unga kvinnor har exempelvis en värderingsmässig grund på makronivå som sannolikt kan förstärkas i en situation med små möjligheter till arbete där en del män upplever behov av att revanschera sig för upplevd förlorad respekt. Detta kan visa sig i de nära relationerna på mikronivå (se Ungdomsstyrelsen 2009b). Likaså har sexuell exploatering på nätet också en värderingsmässig grund på makronivå. Den handlar om synen på könen, relationen till varandra, maktförhållanden och värderingar som kopplats samman med mekanismer på andra nivåer ända ned till den personliga nivån och enskildas sexualitet.

## Definitioner av förebyggande arbete

Det är ingen enkel sak att definiera förebyggande arbete (se exempelvis Lagerberg & Sundelin 2000). Begreppet har en flytande karaktär i och med att man alltid kan förebygga något värre, i praktiken ända till dess att döden inträffar. Vi lyfter upp ett flertal begrepp och beteckningar i detta kapitel. Först sådana som avser att kategorisera prevention med utgångspunkt i hur allvarligt det problem som ska förebyggas är/har hunnit bli (primär, sekundär och tertiär) och gör därefter en indelning som utgår från målgrupper som ska nås (universell, selektiv och indikerad). Dessa begrepp är inte heltäckande. Vissa områden har utvecklat sin specifika begreppsapparat. Vi exemplifierar detta med att lyfta upp det ”klassiska” området

brottsprevention och möter då indelningar som *social* och *situationell* prevention. Senare i texten kommer ni att möta begrepp och perspektiv som *främjande* i relation till *förebyggande* och *salutogent* arbete. Dessa avser indelningar mellan olika synsätt och perspektiv för hur man bör arbeta, inte avgränsningar, i förhållande till problem eller målgrupp. Man kan alltså välja att arbeta främjande även med svåra problem.

Förebyggande insatser, inte minst i socialt arbete, har ofta delats in i primära, sekundära och tertiära insatser (eller prevention). Med primär prevention avses insatser på befolkningsnivå utan att man identifierat särskilda riskgrupper. Allmänna vaccinationer kan vara ett exempel från folkhälsoområdet medan en utbyggd mödravård och familjecentraler för rådgivning även i psykosociala angelägenheter är exempel som ligger närmare socialt arbete. Vaccinationsprogram är ett tydligt exempel på att man förebygger ett problem innan det ens visat sig hos målgruppen. När det handlar om sekundär prevention kan det exempelvis handla om fältarbetarens arbete för att nå unga i riskzon för att utvecklas ogynnsamt. De har alltså kommit ett stycke på väg in i ett beteende som inger oro. Även om det kan saknas kunskap på en individuell nivå kan man säga att det åtminstone finns en påtagligt förhöjd risk att den unge exempelvis ska begå brott eller börja använda droger. Insatserna har inte ambitionen att nå samtliga unga i ett område utan lägger sig vinn om att knyta kontakt och ge stöd åt dem som riskerar att utvecklas ogynnsamt. Tertiära insatser har ofta karaktären av behandling och vård. Här har problemet blivit uppenbart och insatserna kan exempelvis handla om att ge omsorg och stöd till missbrukare för att hålla ned konsumtionen av droger och alkohol och att ordna med skyddade boenden till denna grupp.

Ibland talar man om en kedja där olika insatser länkar i varandra. Tidiga insatser, som kan sättas in redan under graviditet och småbarnsålder, är de första länkarna och kedjan avslutas (i värsta fall) med tvångsvårdande insatser på slutna institutioner för kriminella och missbrukande ungdomar. Principen för de tidiga insatserna är att identifiera riskgrupper och nå dem på ett så lättillgängligt och positivt sätt som möjligt. Principen för de senare är snarast det omvända. Slutenvården är omgärdad av en rad lagstiftningsmässiga och byråkratiska regler för att garantera rättssäkerheten i myndighetsutövningen. Kedjemetaforen kan dock vara förledande eftersom även små barn kan bli föremål för tvingande åtgärder även om det då är omsorgen om dem som brister och inte barnens egna handlingar.

Ett försök att använda tydligare definitioner, som fått stor spridning på senare tid, är att istället tala om *universell*, *sektiv* och *indikerad* prevention. Förespråkarna menar att detta ger en bättre indelning och att det stämmer bättre överens med sociala insatser än tidigare indelning som var mer medicinsk. Denna definition används exempelvis i forskningsöversikten *Framgångsrika preventionsprogram för barn och unga* (Ferrer-Wreder, Stattin, Lorente, Tubman & Adamsson 2006).

- I *universell prevention* är ambitionen att erbjuda insatser fritt till "alla". Insatsen tar inte hänsyn till skillnader mellan hög- och lågriskgrupper utan erbjuds alla personer oavsett grad av upplevd eller faktisk risk. Syftet är mer att främja en positiv utveckling än att fokusera på riskförhållanden.

- Insatser som syftar till *sektiv prevention* fokuserar på undergrupper som upplever eller manifesterar en känd riskfaktor. Det är undergruppen som är i fokus, inte individen. Syftet är att styra bort individer från kronisk och ökad negativ anpassning.

- Den *indikerade preventionen* är inriktad på personer som på något sätt har identifierats att vara i riskzonen. De kan ha identifierats med kroniska och/eller allvarliga problembeteenden.

Andra beteckningar förekommer också för förebyggande arbete med likartad uppdelning. Generellt förebyggande arbete är en sådan beteckning som avser insatser på samhällsnivå och riktat förebyggande arbete avser det selektiva. Tidiga insatser är erbjudanden som riktar sig till riskgrupper och är en variant av riktat förebyggande arbete.

Ett av de förebyggande områdena, vid sidan av arbetet med missbruks- och beroendefrågor, där mest forskning har gjorts under åren är brottsprevention. Här använder man sig av delvis andra begrepp än ovanstående. Därför finns det anledning att gå lite djupare in på det. Det är också ett område där fokus tydligt ligger på att minska problem och utgör därför en kontrast till efterföljande skrivningar om perspektiv som fokuserar på att stärka den enskildes och grupperns egna resurser.

### Ett traditionellt förebyggande område

Över hela västvärlden har brottsprevention rönt ett närmast explosionsartad intresse under de senaste tio åren. Strategier har lagts fram på såväl internationell, nationell som lokal nivå. Den ökade betoningen på den lokala nivån har exempelvis inneburit att ett stort antal lokala brottsförebyggande råd vuxit fram. Många preventionsstrategier avser att involvera en bred grupp av aktörer. Det handlar dels om de traditionella som polis, andra rättsvårdande insatser och kommunala funktionärer, dels om för området nya som fastighetsägare, butiksägare och frivilliga krafter. Hörnqvist (2004) menar att en ny form av säkerhetstänkande

tagit form som kopplar samman idéer och aktörer som varit åtskilda. I säker-hetstänkandet flyter socialpolitiken samman med kriminalpolitiken och upprätthållande av lagstiftningen med moraliska värderingar.

En vanlig uppdelning av preventionsstrategier är mellan *situationella* och *sociala* strategier (se exempelvis Hughes 1998, Sahlin 2000, Sherman 2002). Med det förra avses åtgärder som utgår från själva brottet, eller närmare bestämt från situationen som brott kan begås i. Det kan handla om att öka kontrollen över brottsutsatta områden, exempelvis genom kameraövervakning, väktare eller bättre upplysning. Det kan också handla om att ge besöksförbud för våldsverkare, förstärka egendomsskydd genom rattlås på bilar, montera bättre lås på bostäder, installera larmanordningar eller om att minska värdet av stöldbegärliga varor.

Den sociala preventionen fokuserar istället på gärningsmannen och inte minst den på den *potentielle* gärningsmannen. En viktig komponent av den sociala preventionen är att stärka olika *socialisationsagenter*<sup>6</sup> resurser så att dessa förmår att påverka de personer som befinner sig i riskzonen för att begå brott. Det kan handla om insatser för familjen, släkten eller grannskapet men också för offentliga verksamheter som skolan, socialtjänsten eller fritidsverksamheten. Den sociala preventionen ställer också frågor om vilka individer som har ökad risk för att bli brottslingar. Riskbedömningar blir därför ett centralt instrument. En hel del forskning har bedrivits för att förstå om det är något, och i så fall vad, som utmärker kriminella individer. Man har sökt efter avvikelser i den individuella konstitutionen. Dessa studier är dock otillräckliga för att förstå det komplicerade samspel av faktorer som inverkar på att unga blir kriminella. Fokus har därför alltmer flyttats mot att se till hur sociala, kulturella

och psykologiska skydds- och riskfaktorer balanserar mot varandra (Garbarino 2000, Lagerberg & Sundelin 2000, Rutter, Giller & Hagnell 1998, Sundell & Forster 2005). Det är när de negativa faktorerna anhopas och inte motverkas av positiva som man kan tala om påtagliga risksituationer.

Tonry och Farrington (1995) har i sitt ofta citerade verk skapat en typologi av fyra preventionsstrategier: *rättskipning*, *utvecklingsorienterad*, *samhällsinriktad* och *situationell*.<sup>7</sup> Man kan notera att författarna även inkluderar åtgärder som kommer ifråga först efter att ett brott har begåtts. Det kan handla om program för att minska återfall eller om hur polis och domstol agerar i förhållande till utredning och domslut. Den utvecklingsorienterade strategin har stora likheter med den sociala genom att den syftar till att förstärka möjligheterna till en god utveckling för unga människor. Den samhällsinriktade avser åtgärder som ofta riktas till grannskap. Exempel är satsningar på att förstärka utsatta bostadsområden genom grannskapsarbete där man stimulerar att människor lär känna och stödjer varandra.

Hughes (1998) identifierar därutöver ”multi-agency” som utgår från att skapa en gemensam och koordinerad samling mellan olika viktiga aktörer. Forkby (2005a) kallar i sin avhandling om den sociala ungdomsvården denna princip för ”alliansbildning”. Denna tar varken brottet, gärningsmannen eller platsen som sitt område utan fokuserar på dem som är satta att förhindra eller minska brottslighet och normbrytande beteende. Det handlar om att skapa strategier för en planerad och samordnad satsning från samhällets viktiga aktörer i syfte att möta sociala problem, varav kriminalitet kan vara ett. Man kan dela upp alliansbildningsstrategierna i två huvudformer: å ena sidan de som avser att skapa samordning av strategier och målformuleringar mellan organisationer, å andra sidan de som även avser att ut-

veckla nya gemensamma sätt att arbeta på. De senare innebär ett mer offensivt arbete. Brister i det ordinarie sättet att arbeta lyfts upp och blir utsatta för förändringsambitioner.

Den sociala preventionsstrategin är nära förknippad med förhoppningar om att kunna göra goda prognoser om ungas utveckling. En vanlig synpunkt är att det är viktigt att identifiera barn i riskzonen tidigt, helst redan i förskoleåldern. Tanken är att man därigenom skulle kunna nå utsatta barn med små och inte stigmatiserande insatser. I ett sådant tankesätt finns inneboende svårigheter. Sannolikheten för att ett barn som växer upp i svåra familjesituationer, och har en barlast av sociala och psykologiska svårigheter, ska utvecklas negativt är naturligtvis större än för andra barn. Men möjligheten att göra goda prognoser minskar samtidigt radikalt ju tidigare i utvecklingen man söker sig (Lagerberg & Sundelin 2000, Tham 2001). När det handlar om tungt belastade unga med en anhopning av problem finns det större träffsäkerhet. Även i dessa fall är det dock svårt att förutsäga individens utveckling.

En spridd tanke är idén om att inte bara kroppsliga egenskaper ärvs, utan också sociala. Gustav Jonssons (Jonsson 1973, Jonsson & Kälvesten 1969) studier är klassiska inom svensk barnavårdsforskning, bland annat genom att artikulera idén om ”det sociala arvet”. Vinnerljung (1996) har tittat närmare på idén om ett socialt arv. Han visar att medan man i efterhand lätt kan förklara en utveckling när man ser till sociala faktorer, är det betydligt svårare att göra förutsägelser. Idén om det sociala arvet är med andra ord retroaktiv. Med hjälp av studier av sociala förhållanden och individuella faktorer på aggregerad nivå kan man få en indikation på nivån av brottsligheten i ett samhälle och vilka grupper som finns i riskzonen. Det finns dock betydande svårigheter när det handlar om att försöka göra en koppling mellan denna

kunskap och enskilda ungdomar. Det går exempelvis inte att med någon som helst precision förutsäga en viss utveckling bara för att barnen växer upp i ett visst bostadsområde.

## Den hälsobringande revolutionen

Preventionsområdet har under senare år påverkats av tankesätt som, till skillnad från brottsprevention, vänder på tankebanorna. Från att fokusera på det som ger upphov till problemet, varför brottslighet eller sjukdom uppstår, till på vad det är som skapar socialt fungerande sammanhang och vad som medför hälsa. Att tala om en revolution är kanske ett starkt ord men perspektivet har snabbt fått stor spridning i alltifrån fritidsgårdsarbete med ungdomar (Svenneke Pettersson & Havström 2007) till omsorgsarbete med äldre (Westlund & Sjöberg 2005).

Ofta betecknas detta perspektiv för salutogent. Man talar mer om promotion än om prevention. Man vill stärka och fokusera på det positiva som motståndskrafter mot sjukdom och missförhållanden. I praktiken kommer olika perspektiv och förhållningssätt att överlappa varandra. En fältarbetare kan exempelvis arbeta med ett promotivt perspektiv med ungdomar som befinner sig i riskzonen för att utvecklas ogynnsamt. Det preventiva och det promotiva perspektivet hänger nära samman. I ungdomsarbetet beskrivs ofta att målet för dem båda handlar om att ge unga människor möjlighet att ta tillvara sina resurser, utveckla positiva livssammanhang samt undvika missbruk och kriminalitet. Det ena kan ofta ses som en konsekvens av det andra. Exempelvis menar man att ett gott främjande arbete i sin förlängning bör innebära att mindre önskvärda företeelser förebyggs. Man kan också tänkas arbeta utifrån ett förebyggande syfte men använda sig av en främjande metod.

Ytterligare en skillnad är att det förebyggande arbetet tar riktning mot framtiden. Resultatet av ett arbete kan i princip först mätas när man lyckats att undvika att ett problem uppstått. Det främjande har däremot i högre grad blicken riktad mot nuet. Och om man lyckas med att ge ungdomar förutsättningar att utveckla sina kapaciteter, så har också ett främjande arbete lyckats. Om det därefter innebär att ungdomarna senare kan klara sig bättre i livet är det snarast en sidoeffekt, om än en viktig sådan.

Aaron Antonovsky är förgrundsgestalten inom det salutogena tankesättet som förgrundsgestalt. Han formulerade det i *Hälsans mysterium* (Antonovsky 1991). När han analyserade hur israeliska kvinnor anpassat sig till klimakteriet upptäckte han att de som upplevt koncentrationsläger generellt uppgav en sämre psykisk hälsa men att det inte gällde alla. En knapp tredjedel upplevde faktiskt god hälsa trots den ofattbara skräck de hade genomlevt i koncentrationslägren och trots den påfrestning det måste ha inneburit att sedan leva som flykting i ett främmande land. Istället för att fokusera på de 61 procent som ganska förvånat upplevde psykiska besvär började Antonovsky fundera över vad det var som gjorde att den andra gruppen *inte* upplevde samma sak. Till skillnad från det traditionella patogena perspektivet, där man försöker förklara varför människor blir sjuka, ville han se till hälsans ursprung och till vad som håller människor friska. Det patogena perspektivet har fått en så pass dominerande ställning att det lett till begränsningar i vårt tänkande. Därför ville Antonovsky få ”*till stånd en mer balanserad fördelning av intellektuella och materiella resurser än vad som för närvarande är fallet*”.<sup>8</sup>

## Mot obalans i tänkandet

Det patogena synsättet utgår från att det grundläggande tillståndet hos en levande organism är *homeostas*, jämvikt. Sjukdom, sociala problem, olyckor och annat elände är att betrakta som undantag från normaltillståndet. De uppstår som konsekvenser när de naturliga homeostatiska processerna blir störda. Den patogena världsordningen bygger dessutom på uppfattningen att sjukdomar orsakas av virus, bakterier och psykosociala bekymmer. De hypoteser man formulerar handlar därför inte bara om sjukdomar utan även om riskfaktorer eller stressorer som antas bidra till vissa sjukdomstillstånd. För att få ett långt liv måste man därför fokusera på att undvika risker. För att exempelvis inte dö i hjärt- och kärlsjukdomar eller cancer måste vi undvika en hel rad med faror. Vi ska inte röka, inte äta mättat fett, inte sitta stilla för mycket, inte dricka för mycket alkohol, inte äta för hårt stekt mat, inte äta raffinerat socker och undvika rött kött i större mängd.

Inom det salutogena synsättet utgår man istället från idén om att normaltillståndet i tillvaron är heterostas eller oordning. Som levande organism utsätts vi ständigt för tryck mot ökad entropi (sönderfall). Vi tror att livet består av balans och harmoni men egentligen är det ett ständigt kaos. Det går inte att få till en fullständig ordning. Därför handlar livet om att hantera kaos och det oförutsägbara istället för att undvika risker. Vi hoppas på att få flyta fram i lugn och ro genom livet, rakt och stilla tills det så en dag tar slut när vi är mycket gamla. Men tyvärr är också hälsan kaos. Risken för att livet ska ta slut i förtid är ständigt närvarande. Inom det salutogena perspektivet betraktar man därför inte sjukdom, hur den än definieras, som ett undantag utan som en i högsta grad vanlig och normal företeelse. Vi människor står ständigt inför risken att dö. Hoten finns överallt.



Livet är en ständigt pågående uppbyggnads- och nedbrytningsprocess. Men istället för att koncentrera sig på att noga undvika risker, vill man inom det salutogena perspektivet undersöka vad det finns för möjligheter till ett gott liv. Därför ägnar man sig åt att studera copingstrategier (framgångsrik problemlösning) samt åt att identifiera faktorer som på något sätt bidrar till hälsa.

### En känsla av sammanhang

Antonovsky menar att frågan om vad som skänker hälsa kan förstås med hjälp av begreppet *kasam* – en känsla av sammanhang. Ett av de mer utpräglade dragen hos personer med mycket svag kasam är att de betecknar sig själva som olycksfåglar, i de extremaste fallen med drag av paranoia. De pratar om sig själva som ”den otursförföljde”, den som ständigt drabbas av olycka. Likt Ior i Nalle Puh räknar de med att så kommer det att fortsätta under resten av livet.

En känsla av sammanhang brukar delas in i begreppen *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Personer med hög kasam har en stabil förmåga att bedöma verkligheten, kombinerad med en mer känslomässig tillförsikt om att saker och ting till slut kommer att ordna sig. De upplever sig också ha resurser till sitt förfogande för att hantera de krav och svårigheter som han eller hon ställs inför. Med *till förfogande* menas inte bara resurser som personen själv kontrollerar, utan även upplevelsen av stöd från omgivningen, att det finns människor i deras närhet som kommer att ställa upp och som går att lita på. Slutligen är det väsentligt att uppleva sig som delaktig i sitt liv, att känna motivation och att uppfatta en känslomässig innebörd i livet som är värd att investera sitt engagemang och sin hängivelse i.

### Livets flod

Bengt Lindström, professor i folkhälsovetenskap och en av de ledande forskarna inom det salutogena fältet i Norden, använder metaforen *livets flod* för att beskriva essensen i det salutogena perspektivet (figur 2).

Utmed kanten av livets flod finns en massa farofyllda ”vattenfall” bestående av allvarliga sjukdomar och olyckor. Vi löper hela tiden risk att kastas ned för dessa och avsluta våra liv snabbare än vad vi trott. I Sverige och andra i-länder har vi genom olika typer av välfärdsåtgärder större möjlighet att hålla oss en bit ifrån vattenfallen. För människor i tredje världen finns ofta inte denna typ av skyddsnet. De befinner sig betydligt närmare kanten och riskerar därför i större utsträckning att kastas nedför vattenfallen av sjukdom, olyckor och död.

För förhindra att människor faller ned i vattenfallen i förtid kan man ta till olika skyddsåtgärder (figur 3). Inom sjukvården finns till exempel stor kännedom om vattenfallen. För att kunna rädda dem som är på väg att ”drunkna” har man studerat orsaker till olika typer av sjukdomar, kartlagt deras förlopp samt upfunnit mediciner och liknande. Detta kallar Lindström för det *vårdande eller behandlande perspektivet*. Inom det perspektivet har professionerna en tung maktposition, eftersom de ju vet hur sjukdomen bäst kan behandlas. De bör också vara de som bestämmer och som har kontroll.

Inom det patogena perspektivet ägnar man sig inte bara åt att försöka bota de redan sjuka. Det förekommer också en hel del *protektiva* eller *preventiva* insatser för att förhindra att sjukdom uppstår (se Andershed & Andershed 2005). Ett staket över och längs sidorna av vattenfallet kan till exempel förhindra att människor ”faller ner och drunknar”. Exempel på denna typ av åtgärder är landsomfattande vaccinationsprogram eller att

installera jordade kontakter i alla hem så att barn förhindras att sticka in metallföremål i dem. Man kan också kasta ut en frälsarkrans till någon som befinner sig farligt nära vattenfallet så att hon kan hålla sig flytande tills hjälp anländer. Ännu effektivare för att hindra människor från drunkna är förstås att lära dem att simma så att de på egen hand kan ta sig till lugnare vatten. Ju längre upp i vattenfallet en människa befinner sig, desto mer kan hon betraktas som ett handlande subjekt. Trots detta placerar Lindström samtliga dessa åtgärder inom det patogena perspektivet eftersom objektsynen på människan ändå är den mest betydande. De professionella sätter upp reglerna. Inom exempelvis folkhälsovetenskapen råder ett populationsperspektiv. Till stor del ägnar den sig åt att identifiera personer eller grupper som löper *större risk* än andra att hamna i det oönskade tillståndet för att på så vis kunna ge dem riktade insatser.

Vad är då egentligen skillnaden mellan patogena förebyggande åtgärder och salutogena insatser? Enligt Lindström handlar det till stor del om ett grundläggande synsätt där människan betraktas som ett unikt, aktivt och handlande subjekt som har rätt att göra vad han eller hon vill med sitt liv. Det innefattar också en idé om människans potential, som kan uttryckas som att "alla kan lära sig simma". När vi rör oss framåt genom livet behöver vi få bekräftelse. Själva kärnan i synsättet är, enligt Lindström, att alla människor förtjänar att få sådan respekt. Den professionelles uppgift blir i första hand att erbjuda *främjande och möjliggörande* insatser, det vill säga att se till så att personen får tillgång till rätt förutsättningar för att kunna lära sig simma. Det främjande arbetet har en framåtriktning och den salutogena frågan är: "Vad vill du med ditt liv och hur får du livskvalitet?"

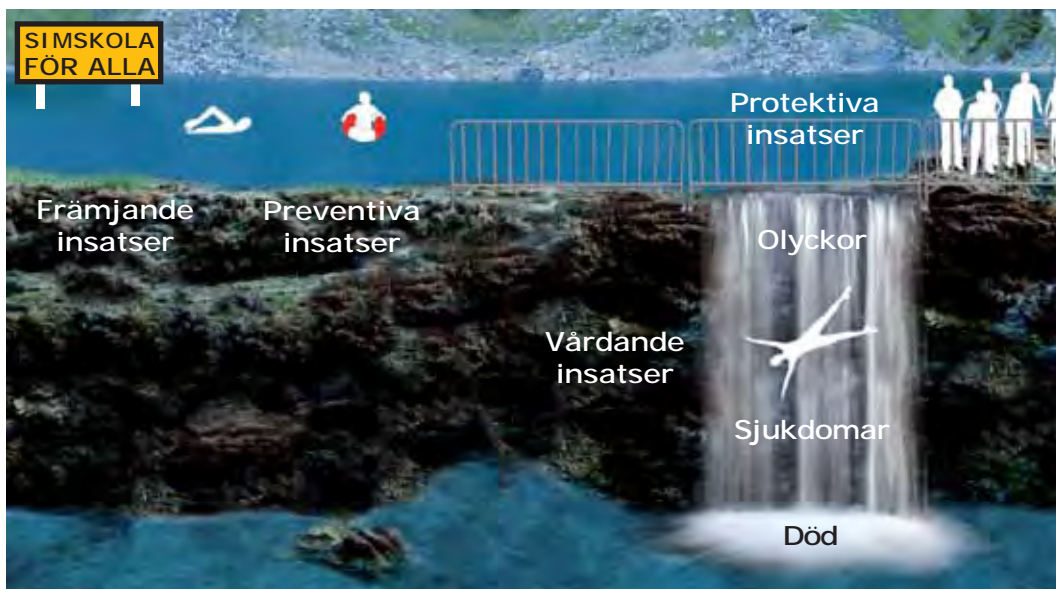


Figur 2. Livets flod.

Professionella har ofta egna tankar och idéer om vad som är god livskvalitet för en människa och om vad som är det goda och produktiva livet. Ett salutogent förhållningssätt fordrar att människan alltid betraktas som ett subjekt. Därför kan den främjande professionelle aldrig utgå från att de egna tankarna om det goda livet gäller för alla. Istället måste hon gå in i en dialog om vad som är god livskvalitet för just den här människan.

Centralt i det salutogena arbetet är att skapa strukturer för att människorna ska må bra genom att ingjuta hopp, mod och visshet om att den andre duger som människa, tillförsikt i att hon kan ta hand om sitt liv och att det finns vägar för att nå dit. Det handlar om att arbeta i riktning mot människans egna mål, det som skänker just henne motivation, ökad mening och större handlingsfrihet. För att säkerställa att man som professionell verkar i denna riktning, menar Lindström att man

vid varje möte bör fråga: *"Skänker jag dig ökad mening och utökar jag ditt handlingsutrymme?"* Antonovsky formulerar samma fråga som: *"Leder detta till en upplevelse av förutsägbarhet, balans och meningsfull medverkan, eller gäller det motsatta?"*



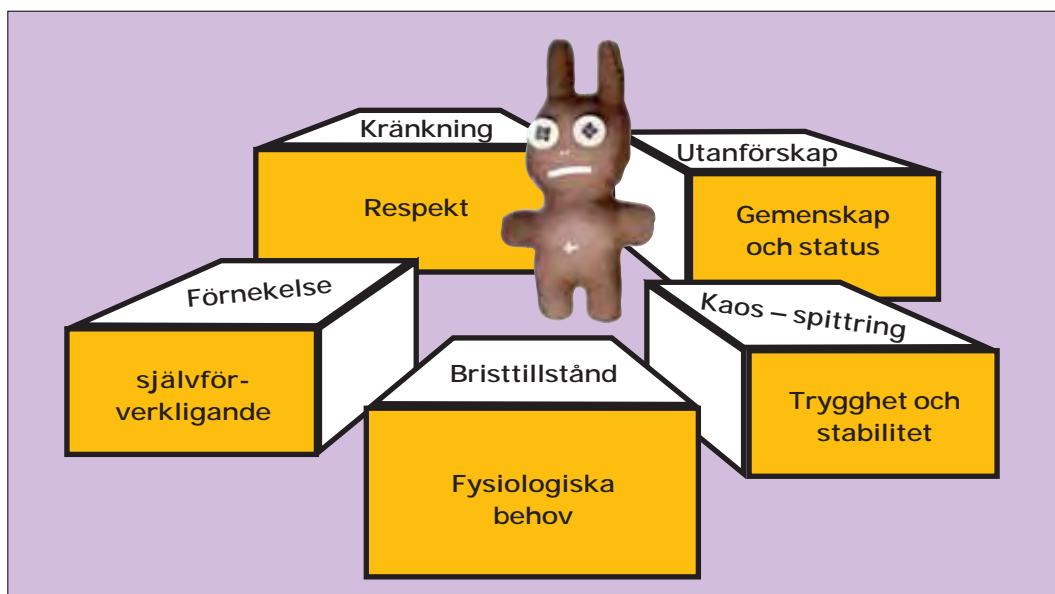
Figur 3. Från vårdande till främjande insatser.

## Kompletterande perspektiv

Även om perspektiven mellan prevention och promotion (eller förebyggande och främjande arbete) skiljer sig åt, kompletterar arbetssätten varandra. Det främjande arbetssättet vill stärka kapaciteten genom att bland annat ge trygghet, stabilitet (på en rimlig nivå) och gemenskap. Det förebyggande arbetet går in när dessa grundläggande faktorer för människans utveckling frustreras och yttrar sig i sin motsats, exempelvis i upplevelsen av kaos och splittring.

Vi kopplar med figur 4 samman behoven till dess andra sida. Vad kan bli följden om behoven blir frustrerade? I en sådan bild blir behov och hotbilder olika delar av samma bild och därmed också det främjande och det förebyggande arbetet. Om det främjande arbetets fokus exempelvis ligger i att öka ungas möjlighet till respekt för sin person

och förmåga att känna ett värde, är det förebyggande arbetets motsvarighet att minska och undvika kränkningar och så vidare. Vi strävar inte efter någon total stabilitet eller att samtliga fysiologiska behov alltid ska täckas. En del frustration och brister leder istället till utveckling då individen upptäcker att hon måste utveckla sina resurser för att kunna hantera en situation som är fylld av mer eller mindre stora hot. En helt skyddad värld är inte hellre bra för utvecklingen – unga måste kunna hantera mångfalden i samhället. De måste utveckla sin kapacitet att kunna agera i ett stort utbud av valmöjligheter och anbud och kunna hantera en situation där värderingsmönster bryts mot varandra och omvandlas. Det är alltså fråga om att finna balans och att utveckla sin kapacitet för att förstå och hantera sin omgivning på ett meningsfullt sätt.



Figur 4. Människans grundläggande behov och de främsta hoten mot behoven.

Den tanke som åskådliggörs i figuren länkar mellan att tänka i riskfaktorer och i skyddsfaktorer. De faktorer som skyddar människan och gör henne stark är sådant som gynnar ”boxarnas framsida” och alltså tillgodoser fysiologiska behov och våra behov av trygghet och stabilitet. På motsvarande sätt är det som utgör risker sådant som skapar kaos, splittring, förnekelse, kränkningar, utanförskap och bristtillstånd. Ingen enskild faktor förklarar hur utvecklingen blir. Varje del har betydelse, liksom att samspelet mellan olika faktorer kan innebära kraftigt förhöjda eller minskade risker. Som tidigare påpekats är det samtidigt viktigt att framhålla att människan inte blir stark om han eller hon skyddas från alla hot och risker. Även själva övervinnandet av en brist, eller att man faktiskt tagit sig ur ett problem med egna resurser och andras stöd, kan vara stärkande i sig (Antonovsky 1991). Det kan ge en ökad tilltro till att man faktiskt har förmåga att hantera olika svårigheter som man kommer att möta i livet.

### Främjande-förebyggande arbete

Att koncentrera sig på positiva krafter och resurser som principen är i det främjande arbetet kan låta tilltalande och positivt. Det kan också låta lättviktigt i förhållande till att arbeta med problemen. I sin mest lättviktiga form kan det främjande perspektivet låta som en förenklad form av att ”tänka positivt” som kan kritiseras för att bortse från verkliga problem. Ett fungerande främjande arbete är annorlunda än detta. Det handlar inte om, som figur 5 åskådliggör, att enbart se till det friska, utan om en genomtänkt strategi som tillvaratar styrkor på många olika nivåer.

Skolan är ett exempel på hur förebyggande och främjande insatser på olika nivåer bör kopplas samman i ett förebyggande arbete. Skolan spelar en nyckelroll för att nå den stora bredden av ungdomar. När det gäller typiskt förebyggande frågor har det ofta handlat om alkohol och (andra) droger för att förebygga riskfyllt bruk eller bruk överhuvudtaget. Skolans roll som arena för före-



Figur 5. Positivt tänkande?

byggande budskap är dock inte okomplicerad. Det har visat sig att en viss typ av information kan öka, istället för att minska, användningen av berusningsmedel. Det mest kända programmet, där utvärderingar antingen konstaterat att ingen effekt eller till och med att negativa effekter uppnåddes, är förmodligen det amerikanska *Dare*, som i svensk översättning kallades *Våga* (Brå 1999). Här tog polisen en stor roll i ant-undervisningen.

Bland annat med anledning av negativa resultat från sådana riktade informationsprogram har vissa menat att skolan istället borde koncentrera sig på sin kärnuppgift att ge kunskaper. Det kan förstås som en främjande satsning medan andra verksamheter kan stå för det preventiva. Samtidigt kan man hävda att de stora förebyggande effekterna ligger i sådant som att eleverna får med sig goda ämneskunskaper (se Bremberg 2002). Med inspiration från modern preventionsforskning har man emellertid utvecklat nya former för förebyggande arbete inom ramen för skolans ant-undervisning (eller ANDT – alkohol, narkotika, dopning och tobak). En spridd metod är *öpp-modellen* som tagits fram och utvecklats av Örebro universitet. Den innebär att nå föräldrar med kunskap om vilken betydelse de har och kan spela för barnens alkoholkonsumtion. Andra sätt är att väva in antarbetet i skolans ordinarie undervisning i dessa frågor, ofta inom ramen för livskunskapslektioner. Program som går att tillämpa för detta är exempelvis *set* (social och emotionell träning) som ger en ram för hur man kan stimulera barnens agerande i förhållande till andra och hur de bättre kan styra det egna beteendet.

Björn Andersson (2008, 2010) beskriver hur man skapade ett flerdimensionellt förebyggande och främjande arbete inom ett par skolor i Göteborgsregionen inom ramen för den statliga satsningen *Mobilisering mot narkotika (mob)* mellan 2002 och 2007.

Arbetet innehöll i varierande grad sex olika komponenter:

1. Den pedagogiska verksamheten där lärarna regelbundet lyfte upp frågor om sociala relationer och att göra självständiga livsval – ofta inom ramen för livskunskapslektionerna.
2. Arrangemang och studiedagar som kunde innefatta inslag som teambuildning och olika föreläsningar, teater med mera.
3. Föräldrabete som syftade att få föräldrarna engagerade och se sin roll i det förebyggande arbetet.
4. Policyarbete där man på skolenheterna tog fram riktlinjer och planer för det förebyggande arbetet.
5. Personalutbildning där de anställda till exempel fick utbildning i hur livskunskapslektionerna skulle bli givande för samtliga och fyllas med ett angeläget innehåll.
6. Elevprojekt där elever engagerades för att mer aktivt delta i olika projekt relaterade till området.

(Andersson 2010, s. 93)

Några slutsatser var att det trots allt var det pedagogiska (främjande) arbetet som utgjorde kärnan, inte minst genom programmet *set*. Programmet fick mycket uppskattning för att det var forskningsbaserat och gav en god grund för arbetet. Man behövde inte planera alla lektioner från noll. Det innebar att man relativt snabbt kunde komma i gång med satsningen. Lärarna såg också överföringsmöjligheter där den roll som ledare i klassen, som *set* lyfte fram, kunde inspirera även det övriga arbetet.

Det fanns också kritik mot programmet: att lektionerna utformades så likartade, att många av frågorna som skulle diskuteras hade så självklara svar att de var svåra att verkligen använda till en fördjupning. Det fanns också en likformighet och stelhet som skapade en viss utmattning. För de mer erfarna och drivna pedagogerna kunde det innebära en kvalitetsförsämring då deras potential inte utnyttjades fullt ut.

### Fungerande förebyggande verksamheter

Quinn (1999) sammanfattar i några punkter vad som är viktigt att ta hänsyn till när olika ungdoms-satsningar utformas. Man kan åtminstone få en indikation på om en viss ungdomssatsning har goda effekter genom att besvara några frågeställningar. När man arbetar med ungdomar i riskzonen måste man ta hänsyn till att förändringsprocesser av identiteter och livsstilar tar tid. Programmen som fungerar är därför ofta relativt omfattande och allsidiga. Tillbringas då tillräcklig tid i programmet? Bygger aktiviteterna på att ta tillvara ungdomarnas kraft och resurser? Är aktiviteterna tillräckligt utmanande för att locka ungdomar att delta och innefattar de kontakt med positiva förebilder? Finns handledning för personalen och är verksamhetsstrukturen tydlig på olika nivåer? Dessa frågor verkar kunna besvaras positivt av verksamheter som liknar föreningsidrotten. Aktiviteterna innehåller samtidigt vissa faror. Silbereisen (2003)<sup>9</sup> påpekar exempelvis att de värden som finns i de strukturerade aktiviteterna, som övning i planeringsförmåga och beslutsfattande som kan finnas i sport, kan motverkas genom det konkurrenstänkande och den hierarkisering som ofta är inbyggda i idrottsaktiviteter. I en stor översikt över såväl promotiva som preventiva program lyfter Eccles och Templeton (2002) fram ett antal generella faktorer som verkar lovande. De summerar faktorerna i åtta punkter.

- Anpassat skydd och säkerhet av såväl fysisk som psykisk art.
- Utvecklingsanpassad grad av struktur och vuxentillsyn – minskad grad av struktur med ökande ålder och mognad.
- Starkt socialt stöd från vuxna och kamrater.
- Inkluderande sociala nätverk och strukturer – offensivt och ibland uppsökande arbete för att få ungdomarna att komma till verksamheten.
- Starka sociala normer för positivt beteende.
- Utbildningserfarenheter som utformas så att sådana färdigheter tränas som är viktiga för att lyckas i ordinarie sociala sammanhang som skola och arbete.
- Stöd till att ungdomarna utvecklar en motivation för och kontroll över det egna livet.
- Möjligheter att göra nytta och vara meningsfull för andra. Att få utöva ledarskap, bli tagen i anspråk och vara behövd.

(Eccles & Templeton 2002, s. 131)

Alla punkter måste naturligtvis inte finnas i samma utsträckning i alla lyckade program. Forskningen är ändå tämligen samstämmig i att ovanstående komponenter är viktiga delar att utgå från. Kritiska läsare kanske menar att sådana slutsatser är självklara. Att konstatera att de ungdomar som har positiva attityder och engagerar sig för andra i lägre grad riskerar en ogynnsam utveckling eller att de som exempelvis har vänner som begår brott i högre grad än andra tenderar att själva

begå kriminella handlingar är knappast uppseendeväckande. Det finns ändå ett värde i att utgå från sådana punkter för att reflektera över den egna verksamheten. Punkterna är också viktiga för att kunna argumentera mot verksamheter med löslig struktur, oklart ledarskap och oklara normer.

### Utgångspunkt i risk- och skyddsfaktorer

Det förebyggande arbetet måste koppla olika typer av kända risk- och skyddsfaktorer till barns specifika utvecklingsfaser. Preventionsprogrammen bör, enligt forskarna, inriktas på risk- och skyddsfaktorer som är tids- och utvecklingsmässigt lämpliga och där förändringspotentialen är stor. Om de förebyggande interventionerna inte samordnas på ett sådant sätt riskerar man att missa möjligheten att ingripa tidigt. Det är alltså viktigt att tidsmässigt förlägga insatserna till tiden för den vanliga debutåldern för ett visst problem (Ferrer-Wreder et al. 2006).

En hel del forskning har också gjorts för att undersöka vilka faktorer som preventiva insatser bör riktas mot, inte minst för att nå ungdomar som redan utvecklat ett riskbeteende eller grupper som befinner sig i sammanhang där ett sådant beteende lätt utvecklas. Det handlar exempelvis om att se till relationen mellan barn och föräldrar, kamratrelationer, vilka attityd- och värderingsmönster som den unge associerar sig till och vilken förmåga att lösa problematiska situationer utan aggression som han eller hon har (Andreasen 2003)

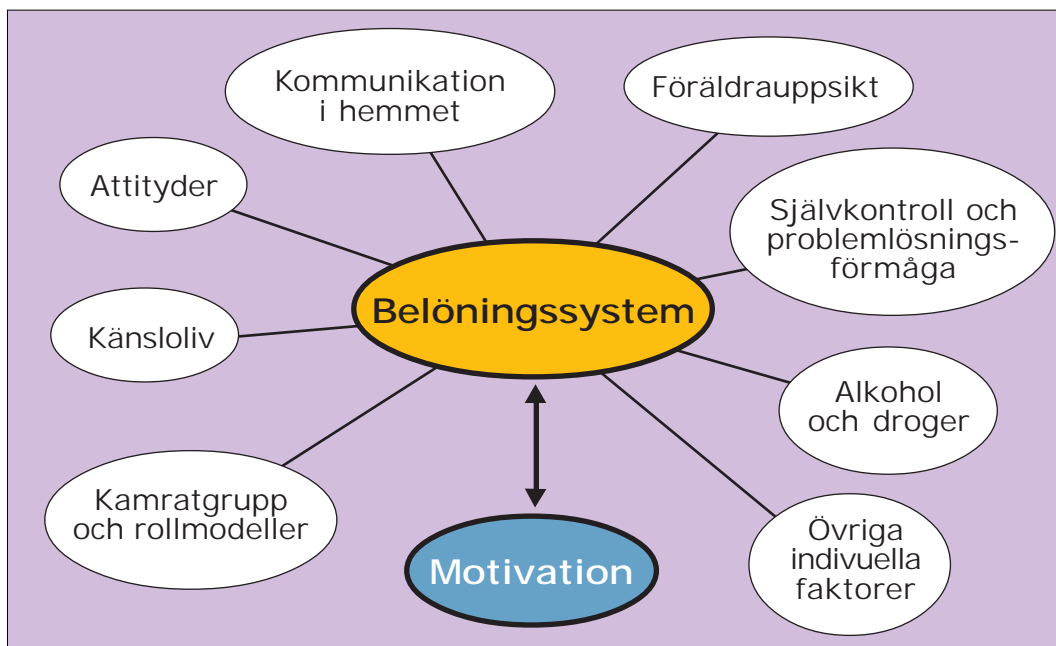
I figur 6 finns de viktigaste områdena sammanställda. Även om de är lättast att direkt applicera på indikerad och selektiv nivå så anger de också viktiga områden i utvecklingsarbete på universell nivå. Det handlar dock om att översätta dem till aktuell målgrupp. Till exempel finns det i figuren en fråga kring kamratrelationer. Om dessa är

destruktiva för en enskild så kan man se till möjligheten att skapa andra alternativ. På universell nivå kan man samtidigt ta med sig kunskapen om kamratrelationernas betydelse för att se hur man kan skapa möjlighet för ungdomar för att komma i kontakt med goda rollmodeller, kanske genom att föreningslivet engageras eller genom olika former av mentorsprogram.

Figur 6 visar att det är viktigt att undersöka hur den unges kamratrelationer ser ut och hur han reagerar i olika risksituationer. I centrum finns orden *motivation* och *belöningsystem* för att visa hur olika riskfaktorer kan förstärka den enskildes drivkraft till vissa handlingar. Belöningsystemet och motivationen är värdeneutrala såtillvida att såväl antisociala handlingar (exempelvis brottslighet) som prosociala (exempelvis att vara ledare i en ungdomsförening) kan ge positiva effekter hos den enskilde som i sin tur stärker motivationen till att upprepa handlingarna. Om exempelvis en ungdom får positiv återkoppling från sina kamrater, i den meningen att statusen höjs, när han eller hon har provocerat en lärare (utmanat en auktoritet) så ökar risken för att liknande handlingar upprepas.

Kamratumgänget är en av de starkaste förutsäggande (prediktiva) indikatorerna. Ungdomar vill passa in och gör som de uppfattar att kamraterna vill göra, men även vad de antar att kamraterna gör. Det är därför viktigt att uppmärksamma hur kamratumgänget ser ut och inte minst att lyfta upp vilka attityder och värderingar som de egentligen har. Ungdomar anpassar sig nämligen lätt till vad de tror att kompisarna gör. Det har visat sig i till exempel deras alkoholkonsumtion, det så kallade majoritetsmissförståndet (Marklund 1989, Marklund & Öhrn 1985). Ibland är den unge så fast i negativa kamratrelationer att det finns stora risker med ett fortsatt umgänge. Därför kan det vara aktuellt att försöka bryta ett sådant (vilket i och för sig ofta är svårt).





Figur 6. Områden för att identifiera risk- och skyddsfaktorer.

För att förstå och handla i olika situationer måste människor tolka dem. Då översätter de dem med hjälp av invanda tanke- och handlingsmönster. Vissa av oss har exempelvis lärt oss att agera med ilska för att kunna försvara oss mot olika former av upplevda hot mot sin person. Att snabbt och mer eller mindre automatiskt reagera med aggression eller att få en känslomässig kick av att över-skrida olika normer är kända riskfaktorer. Då är det viktigt att man utvecklar sätt att hjälpa den unge till andra reaktions- och handlingsmönster.

Relationerna i familjen är ett nyckelområde. Stattin har visat att en fungerande kommunikation är kärnan i relationen mellan barn och föräldrar. En kommunikation som är trygg, öppen och bekräftande är viktig för att en ung människa ska vilja anförtro sig till föräldern. Om däremot kom-

munikationen är hård, skuldbeläggande eller lynchskapas ett undvikande beteende där parterna ömsesidigt ökar avstånden mellan sig när problem uppstår. När kommunikationen inte fungerar innan problem uppstår kan försök att försöka kontrollera den unge, om sådana väl uppstår, ofta visa sig vara utomordentligt svåra. Förälderns frågor möts med undvikande vilket leder till aggressioner som i sin tur ofta leder till ömsesidigt undvikande. Föräldrar i denna situation blir rädda att förlora den kontakt de trots allt har (Stattin & Kerr 2000a, 2000b). Därför bör förebyggande insatser på detta område inriktas på att ge föräldrar möjlighet att reflektera över sitt kommunikationssätt och vid behov träna former för kommunikation som skapar tillit istället för att misstänkliggöra (Ferrer-Wreder et al. 2006).

Vuxna, föräldrar eller andra, varken kan eller bör finnas med den unge i varje situation. Han eller hon måste kunna hantera olika lockelser själv. Om man har lärt sig att uppskatta spänning och snabba kickar kan man som ung människa behöva träna sig i att hantera och inte minst att uppmärksamma riskfyllda situationer i tid. En del kan därför ha hjälp av insatser som tränar problemlösning och att viljemässigt kontrollera sina reaktioner och invanda handlingsmönster. Man kanske väljer att erbjuda träningsprogram för att hantera ilska och diskutera normer, till exempel artmetoden (Goldstein, Glick & Gibbs 2000). Särskilda risker finns naturligtvis om den unge använder droger eller alkohol. Här kan finnas behov av mer riktade insatser för att komma ur ett eventuellt gryende beroende av eller förälskelse i ruset. Dessa faktorer är inte heltäckande även om de summerar vanliga faktorer. Man måste alltid ta hänsyn till den enskildes ytterligare svårigheter och anpassa olika insatser till dennes specifika inlärningsstil, till om han/hon har någon form av neuropsykiatrisk problematik eller signifikanta erfarenheter.

Minst lika viktigt som att säga vad man bör satsa på är att säga vad man bör undvika (se exempelvis Andreassen 2003). En vanlig idé i förebyggande arbete innebär att man vill utöka ungdomars självkänsla. Man har mer eller mindre tagit det för självklart att deras beteende är en följd av dåligt självförtroende. Självförtroendet är emellertid inget odelat som gäller alla områden. En ung människa kan visserligen ha dåligt självförtroende i sitt skolarbete men kan ha alldeles utmärkt självförtroende när det handlar om att göra inbrott.

Att arbeta för bättre självkänsla utan att vara tydlig med att också bearbeta antisocialt tänkande, antisociala känslor och antisociala kamratassociationer kan därför riskera att ha motsatt effekt. I samband med kriminalitet och liknande problem har det också visat sig att det är riskabelt att stärka sammanhållningen i kamratgruppen. Det kan ske när man arbetar med befintliga grupper eller för den delen sammanför unga med riskbeteende i grupp. Man talar om att de tränar upp avvikande beteende, ”deviancy training” (Dodge, Dishion & Lansford 2006).

Det handlar också om att vara tydlig i sina värderingar och inte acceptera brottslighet eller jämförbart beteende med hänvisning till kulturella eller gruppmissiga förklaringar. Överhuvudtaget bör alla insatser kopplas till det övergripande målet att minska det normöverskridande beteendet – även då man stödjer ungdomarna i mer vaga personligt upplevda svårigheter eller arbetar för att utveckla närmiljön på olika sätt, exempelvis genom att erbjuda verksamheter på fritiden.

Att arbeta med att stärka ungdomarnas kapacitet är en nyckelfråga i förebyggande arbete. Det handlar då också om att vara tydlig med vilken kapacitet man avser att stärka och inte minst om att ge konkret stöd i hur den unge kan gå tillväga. Det hjälper exempelvis inte att bara påtala vikten av att komma ikapp i skolan. Det kanske bara ytterligare förstärker känslor av tillkortakommande. Man måste därför också ge konkreta insatser som stödjer den unge i hur han eller hon kan gå tillväga för att hämta igen eller kompensera för olika svårigheter.

## Resilience – att skapa kraft för att hantera svårigheter

En möjlighet att förena förebyggande och främjande tänkande och kunna länka samman universella, selektiva och indikerade insatser ges från resilienceforskningen. I en banbrytande studie följdes samtliga barn födda 1955 på ön Kauai. Från födseln var omkring en tredjedel i riskzon genom fattigdom, osämja bland föräldrarna och föräldrars ohälsa. Vid 18 års ålder hade en tredjedel av denna riskgrupp utvecklat motståndskraft och fungerade relativt väl. När de kommit upp i medelåldern hade två tredjedelar blivit ”resistenta”.

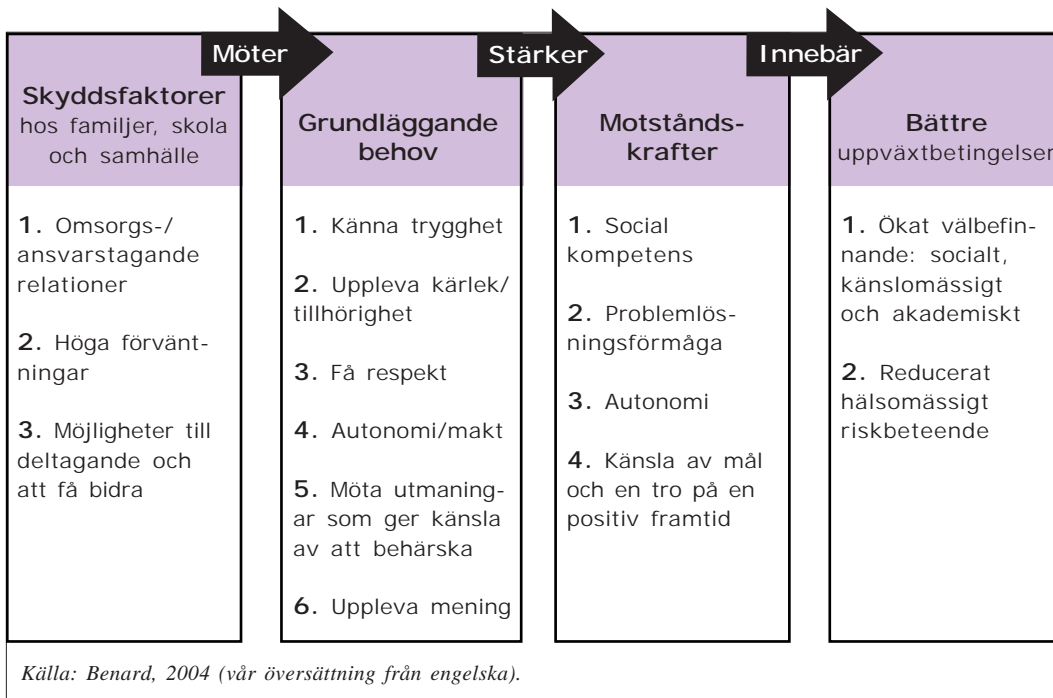
Viktiga motståndskrafter var begåvning och en ”trevlig” personlighet. En sådan innebar att de knöt god kontakt med andra, känslomässiga band till personer som kunde kompensera eller komplettera för föräldrarna och ett externt stöd i omgivningen i vilket de kunde få bekräftelse på sin person och sin kompetens samt uppleva gemenskap (Andersson 2008). En snäv fokusering på riskfaktorer ger en övertro på vad dessa kan förutsäga. I själva verket visar de sig enbart kunna predicera omkring 20 till 49 procent av utvecklingen hos en högriskgrupp. Däremot visar sig skyddsfaktorer kunna förutsäga omkring 50 till 80 procent av utvecklingen hos en högriskgrupp (Benard 2004).<sup>10</sup>

Det finns också en stor samstämmighet om vad som gynnar en väl fungerande förebyggande ungdomsverksamhet. Det handlar om att fokusera på ungdomars kraft och positiva tillgångar och om att ge dem möjligheter att utveckla sina färdigheter så att de får möjlighet att växa in i ett allt större kunnande. Man bör också tillgodose behovet av möten med goda identifikationsobjekt, ha höga förväntningar på dem att såväl lyckas som på att hjälpa andra samt att de arbetar brett i

lokalsamhället med ett långsiktigt perspektiv. Det handlar också om att skapa trygga ramar där tydliga vuxna finns som rollmodeller. Då finns det goda förutsättningar att unga människor blir motståndskraftiga mot svårigheter. Därigenom stärks *resilience* (Amodeo & Collins 2007, Benard 2004).

Resilienceforskningen är bred och omfattar allt från individuella faktorer till samhällsliga. Tanken är att olika delar samspelar med varandra, varför insatser också bör utvecklas för att agera på olika nivåer i samhället. Med hjälp av figur 7 sammanfattar Benard (2004)<sup>11</sup> viktiga aspekter av ett arbete som kan göra barn och ungdomar hårdiga att möta livets svårigheter och se framtiden an så positivt som möjligt. Hela tankesättet utgår från kapaciteten i de sociala relationerna och kommunikationen mellan människor. Benard pekar också på de risker som finns när dessa inte fungerar.

Modellen startar i hur så kallade skyddsfaktorer (bestående av goda omsorgs-/ansvarstagande relationer, höga förväntningar och möjligheter till deltagande) möter ungdomars grundläggande behov. Dessa stärker i sin tur motståndskraften hos individen och hos grupper. Motståndskraft kan exempelvis handla om en god utvecklad social kompetens. Den leder till att barn och unga erbjuds bättre uppväxtbetingelser vilket innebär en rad positiva effekter. Modellen summerar de mest centrala aspekterna av vad som till exempel individuell motståndskraft innebär. För att få mer utvecklade resonemang hänvisas till andra delar av boken *Resilience – what we have learned* (Benard 2004). Där finns också hänvisningar till olika program med positiva effekter som är intressanta att ta del av när man utvecklar lokala strategier. De förhållanden som lyfts fram i tabellen kan användas som utgångspunkt i en reflektion över



Figur 7. Modell för hur ett främjande arbete kan stärka motståndskraft.

den egna verksamheten. Vad innebär egentligen delaktighet för ungdomar i vår verksamhet? När synliggörs den och vilken möjlighet har ungdomarna egentligen att uppleva reell delaktighet, exempelvis i skolan eller på fritidsgården? (Andersson, Agdur, Forkby & Lindberg 2010).

I detta kapitel förekommer många olika begrepp och vi har redovisat olika synsätt. Som hjälp att hålla isär dem och se hur de skulle kunna komplettera varandra i praktiken ger vi här ett fingerat exempel från kommunen Lyckholma.

## Sammanlänkande prevention i Lyckholma

Lindströmsskolan i Lyckholma kommun upplevde svårigheter på flera områden. Elevresultaten hade sjunkit flera år i rad och var nu bland de lägre i kommunen. De var klart under riksgenomsnittet trots att inga förändringar i upptagningsområdet skett. Flera lärare vittnade om ordningsproblem i klasserna och det fanns ingen arbetsro. Från arbetsmöten med socialtjänsten, fritidsförvaltningen och polisen framkom att det verkade som om förändrade attityder uppstått. En mindre grupp ungdomar hade blivit dominerande på det lokala torget vilket skrämde bort en del tidigare kunder från affärerna. Polisen hade fått påstöt-

ningar från bostadsbolag och affärsidkare att ”göra något” innan de tog saken i egna händer. Någon hade uttryckt det *”som att tolerera att ungar knappt torra bakom öronen ska skrika hora åt medelålders kvinnor så fort de säger något som de inte gillar, är som att samhället totalt gett upp”*. Polisen uppfattade dock inte att det var de som i första hand bar ansvaret för att agera. De menade att socialtjänsten skulle agera mer påtagligt genom att omhänderta några av de mest stökiga ungdomarna (relationer mellan system på exonivå).

Samarbetsgruppen menade att situationen inte kunde få fortsätta att trappas upp men sa samtidigt att de inte bara ville starta ett nytt projekt. Det hade de gjort många gånger tidigare. Det var svårt att säga vad som egentligen åstadkommit. Gruppen startade med att fördela ansvar för det kommande arbetet och utgångspunkten var att se vad de kunde göra inom sina respektive verksamheter och tillsammans (strukturer i exosystemet). För det första tyckte de att det fanns ett problem med att en så liten grupp ungdomar kunde få så stor dominans över ett gemensamt utrymme. Här behövde man arbeta med riktade insatser till gruppen (selektiv prevention genom möten sammankopplingar av system på mesonivån). Socialtjänstens fältenhet hade redan kontakt med några ur gruppen och menade att de skulle kunna bli mer fokuserade på dem. Vissa av ungdomarna hade så stora problem att det inte räckte med fältenhetens insatser utan de behövde stöd från öppenvårdsteamet inom socialtjänsten. Denna skulle också kunna arbeta med föräldrarna (indikerad prevention som möte mellan mikrosystem – i mesosystemet). Polisen hade också hört rykten om att några var negativa ledare och sålde marijuana till andra ungdomar. Man bestämde sig därför att uppmärksamma dessa ungdomar på ryktena och försöka etablera en kontakt med dem

och även att lagföra dem i den mån brott uppmärksammades (social prevention och rättsskipningsstrategi).

Det räckte dock inte med det. Frågan var hur man skulle kunna mobilisera positiva krafter. Samarbetsgruppen samlade därför representanter från flera religiösa samfund och olika föreningar samt affärsidkare och engagerade föräldrar och andra vuxna för att höra hur de uppfattade situationen. Fanns någon möjlighet att göra något tillsammans (universell prevention genom samverkan på exonivå)? Olika grupper skulle också vara på det lokala torget för att blanda upp ungdomsgruppen och försöka skapa goda möten (situationell prevention, möte mellan exonivå och mesonivå).

I gruppen enades man också om att skolan var en nyckelverksamhet. Allt för många unga upplevde ett misslyckande. En negativ attityd till skola och pluggande hade börjat sprida sig. Det var heller inte sällan som sexualiserande attityder kom till uttryck (värderingar på makronivå som uttrycks lokalt). Utvecklingsarbetets ledord skulle vara att skolan skulle präglas av att elever och personal skulle känna samhörighet med skolan och vara stolta över den och sina prestationer. Det skulle också finnas en god struktur som innebär att alla kände sig trygga. För att nå dit var de tvungna att utveckla skolklimatet och delaktigheten i verksamheten. Skolan samlade elever, föräldrar och all personal till gemensamma diskussioner om bland annat regler men också om vilka positiva aktiviteter de kunde hitta som svetsade samman dem (universell prevention genom att stärka sammanhållning på mesonivå). Man kom bland annat fram till att samarbetet mellan skolan och föräldrarna hela tiden måste pågå och inte enbart genom klassmöten. Dessa möten var så givande att föräldrarna önskade att träffarna skulle fortsätta. Någon tipsade om ett slags föräldrabildningsmaterial som hade fungerat väldigt bra

i andra skolor. Materialet hjälpte föräldrarna att förhandla om tider och regler men också att stärka samhörigheten och hitta tillbaka till mysiga stunder (universell prevention med mål om att stärka mikronivån).

Tillsammans hittade fritidsledare, fältarbetare och skolpersonal nya metoder för livskunskapslektionerna som hade varit svåra att få till. Det hade varit svårt att få ett tillräckligt lugnt och tillåtande samtalsklimat för att kunna diskutera värderingar och attityder (universell prevention riktat mot hur makronivå översätts). Samtliga lärare fick grundläggande utbildning i hur man skapar ett positivt lärandeklimat i klassen. Några fick fördjupad utbildning för att kunna handleda andra. Andra, bland andra elevhälsoteamet, fick utbildning i metoder för att stödja unga till alternativa sätt att visa ilska på än fysisk aggression (selektiv prevention i exosystemet). Slutligen kom gruppen fram till att det var märkligt att de som behövde mest stöd bland eleverna ofta kunde bli sittande med assistenter som inte hade pedagogisk utbildning. Dessa var i allmänhet engagerade men behövde mycket bättre stöd. Därför såg man till att de fick särskild handledning. Det tydliggjordes att det alltid var läraren som var ansvarig för pedagogiken, i synnerhet för dem som hade de största behoven av pedagogiskt stöd. För att understödja detta fick specialpedagogen som sin uppgift att ge lärarna handledning i hur barn i svåra inlärningssituationer kan nås och hur man då även måste bemöta aggressioner på ett sätt så att inte konflikter eskalerar (indikerad prevention i mikrosystemet).

## Sammanfattning

I detta kapitel har vi angett hur förebyggande arbete brukar definieras med hjälp av primär, sekundär och tertiär prevention. Denna indelning tar fasta på vilken allvarlighetsgrad det finns på det problem som ska förebyggas. En mer sentida indelning tar istället fasta på den målgrupp som avses där man talar om universell, selektiv och indikerad prevention. Ju större svårigheterna är, desto mer intensiva brukar de insatser som används vara. På universell nivå kan man exempelvis finna informationsinsatser som kan göras av myndigheter. När man arbetar med personer som har ett etablerat riskbeteende behöver man kanske arbeta med förändring i hela personens omgivning. Efter indelningen med hänsyn till problem och målgrupp lyfte vi fram de olika strategierna i det förebyggande arbetet. Här är det också svårt att använda förebyggande som en övergripande beteckning då strategierna ofta ställs i relation till ett främjandeperspektiv. De förra tar fasta på riskerna man vill undvika och de senare på resurserna som ska stärkas. De senare har stora likheter med ett salutogent synsätt. Perspektiven är dock inte uteslutande. De kan och bör ofta kombineras i olika form beroende på den lokala situationen. Sådana kombinerade strategier kan man exempelvis få inspiration till i den framväxande litteratur som anknyter till resilience.

## Diskussion

**I detta kapitel har vi presenterat teorier för och definitioner av förebyggande arbete eller prevention. Vi har gett exempel på några områden och särskilt tittat på relationen mellan promotiva och preventiva insatser. Vilka är dina erfarenheter?**

1. Tänk på en förebyggande/främjande satsning du själv har varit med om. Vilken nivå av prevention handlade den i huvudsak om? Motivera! Fanns det insatser av såväl promotiv som preventiv natur? Ge exempel.
2. Fundera på relationen mellan målgrupp och nivå av förebyggande/främjande insatser, ge exempel på bra och dålig matchning mellan målgrupp och insatser (universell prevention till grupper med behov av indikerade insatser etcetera).
3. Vilket perspektiv på förebyggande/främjande arbete av det som beskrivits ovan ligger dig närmast?
4. Vilken är din uppfattning om ambitionen att arbeta förebyggande/främjande i din kommun? Vilka utvecklingsbehov tycker du är tydligast?

# KAPITEL 2





# Att utveckla idéer för utveckling

Utvecklingsarbete. Dröj vid ordet. Vad väcker det för associationer? En del uppfattar det kanske som något krävande och stressande. Inte ett nytt projekt, tänker kanske den som sett än det ena, än det andra projektet passera revy. De har inte lämnat andra bestående avtryck än de utvärderingsrapporter som står uppställda i en hylla någonstans. För andra väcks kanske en positiv känsla av att komma vidare och få förändra det som uppfattas som stela och traditionstyngda processer och organisationer. Oavsett olika individuella uppfattningar är inställningen på organisations- och policynivå mer entydig: utvecklingsarbete är positivt, viktigt och något som ständigt bör pågå. Utvecklingsarbete lanseras ofta tillsammans med idéer om att tänka fritt, nytt och utanför boxen. Det nya är bättre än det gamla och motståndare etiketteras som proppar eller till och med som sölkorvar (Sundell & Forster 2005).

Ibland talar man om lärande organisationer och om att ständigt genomföra små steg i ett kontinuerligt förändringsarbete (Ellström 1992, Ellström, Gustavsson & Larsson 1996). Vissa menar att det är ett överlevnadskrav för organisationer att uppfattas som moderna, vilket i hög grad innebär att ständigt förändras och att "utvecklas" (Brunson 2006). I så kallad nyinstitutionell teori talar man om att organisationer som liknar varandra skapar ett slags fält, ungefär "bransch". Dessutom sprids idéer om vad som är det nya eller det bästa sättet att organisera verksamheter på och vilka metoder som är intressanta att satsa på. Organisationerna följer de idéer som för stunden är det senaste modet. Det behöver inte vara grundat på någon djupare analys av vad den specifika organisationen faktiskt behöver förändra (Czarniawska 2005). Eftersom det är svårt att genomföra genom-

gripande förändringar i befintliga strukturer skapas ofta olika, tillfälliga, projektorganisationer som ses som en spjutspets i förändringsarbetet. Problem uppstår dock ofta vid överföringen av erfarenheter från projektet till ordinarie verksamhet då det verkar som att dessa följer skilda logiker (Johansson, Löfström & Ohlsson 2000).

Inledningen kanske förvirrar. Menar vi att man inte bör försöka utveckla sin organisation och sitt arbetssätt, att saker bör bevaras som de är? Det är verkligen inte vår uppfattning, tvärtom; utvecklingsarbete är ofta synnerligen befogat. Men för att ett utvecklingsarbete, eller ett projekt, ska kunna uppnå de förhoppningar som ställs upp är det viktigt att reflektera över hur varje del i utvecklingsarbetet ska genomföras. Under senare år har allt tydligare krav förts fram på att verksamheter ska arbeta kunskapsbaserat. Vi menar att det innebär ett arbete som berör hela processen från att skapa idéer och undersöka sin egen verklighet till att hämta stöd genom att ta del av systematiserad kunskap. I nästa kapitel fokuserar vi på vad implementeringsforskningen lär oss kring hur förändringsambitioner kan påverka det faktiska arbetet. I detta kapitel startar vi med att se på de inledande delarna i ett utvecklingsarbete och ger sedan några mer övergripande perspektiv på hur idéer och kunskap kan användas för förändring.

## Förändrande idéer

I grunden handlar ett kunskapsbaserat arbete om ett undersökande förhållningssätt, att inte ta saker för givna utan att tro på att förhållanden faktiskt kan förbättras. Det kan exempelvis vara som i Helsingborg där man inte ville acceptera att

familjehemsplacerade barn presterade under sin förmåga i skolan. Trots att barnen hade samma resultat på intelligenstagor och andra tester hade det visat sig att de nådde sämre resultat än sina kamrater. En förklaring kan vara en missriktad ”tycka-synd-om-mentalitet” som kom av att barnen haft svåra förhållanden och att förväntningar och krav på vad de skulle kunna uppnå i skolan därför sänkts. Det viktiga här är att det faktum att barnen presterade under sin förmåga inte uppfattades som ett problem förrän någon började ifrågasätta och undersöka barnens egentliga kapacitet. Då skolan skapade särskilda arbetsgrupper som gav barnen mer uppmärksamhet och specialanpassat stöd höjde barnen sina resultat betydligt. Det påverkade barnens egen självbild och de vuxnas förståelse av barnets möjligheter (Helsingborgs stad 2009).

Ett exempel på hur idéer kan förändra arbetssätt genom att grundligt undersöka ett problematiskt förhållande kan hämtas från Semmelweis banbrytande upptäckter på Wiens förlossningsavdelning i mitten av 1800-talet. Han arbetade då som underläkare i gynekologi och fick upp ögonen för den stora skillnaden i dödlighet av spädbarn och nyförlösta mellan två av avdelningarna. En dödlighet på två till tre procent var då normal men låg på den aktuella utbildningsavdelningen på det fyrdubbla. Det första steget var att starta med en noggrann dokumentation av arbetsrutinerna. Avdelningen började föra protokoll över hur de arbetade och antalet insjuknade. Då en av läkarna, som skurit sig i handen vid en obduktion, dog i liknande symptom som de nyförlösta mammorna började Semmelweis misstänka att det kunde vara något ämne som överfördes via läkarna till patienterna. Läkarna tvättade nämligen inte händerna mellan sitt arbete i obduktionsrummet och det i förlossningsavdelningen. Inte heller desinficerades instrumenten. När Semmelweis införde

regler om att läkarna var tvungna att tvätta händerna innan de undersökte patienterna på förlossningsavdelningen sjönk dödligheten snabbt till samma nivå som på den andra avdelningen. Han hade visserligen inte upptäckt bakterierna men han hade hittat ett sätt att stoppa smittspridningen. Semmelweis arbete visar också på styrkan i ett undersökande förhållningssätt och vikten av att skapa kunskap om vad man faktiskt gör i arbetet, att artikulera den tysta kunskapen (Molander 1996, Polanyi 1978).

Ytterligare lärdomar kan dras från det faktum att läkarkåren vid denna tidpunkt inte var beredd att acceptera att de själva aktivt hade bidragit till en hög dödlighet. Det stred dessutom mot den förhärskande idén om att sjukdomar uppstod som en följd av obalans mellan kroppsvätskor. Motståndet från läkarkåren bidrog till att Semmelweis senare blev intagen på sinnessjukhus. Man kan tillägga att bristande hygien bland läkare fortfarande diskuteras som ett problem. Så sent som 2009 skrev Dagens Nyheter<sup>12</sup> om problemet med att den vita rocken fungerar som en utmärkt smittspridare. Så alldeles snabbt har det inte gått att fullständigt implementera Semmelweis resultat.

Semmelweis problem kan idag uppfattas som mer avgränsat än de ofta samhälleligt baserade och sammansatta frågorna som många av dagens utvecklingsåtgärder handlar om. Problemet kan, i den mån det går att urskilja, vara svårt att undersöka. Även om en problemanalys finns kan det vara svårt att veta hur man ska agera. Hur pass omfattande är exempelvis mäns våld mot kvinnor eller sexuell exploatering på nätet? Vad ska man agera mot i förebyggande arbete? Ska man exempelvis se på våldshandlingen eller exploateringen som symptom på mer omfattande värderings- och attitydmönster eller som ett mer avgränsat problembeteende på individnivå? I vilken mån ska man rikta sina förebyggande ansträngningar till

det potentiella offret: en tjej som går med på att lägga ut bilder på sig själv på internet eller till den potentielle förövaren: den som söker sådan kontakt med tjejen?

## Vi har lösningen, men vilket är problemet?

När det är svårt att undersöka det problem man ska förebygga, och tydlig kunskap saknas om hur man ska agera när man förebygger, får åtgärderna ofta en mer allmän karaktär. Det kan vara svårt att säga hur den föreslagna metoden eller inriktningen ska angripa det aktuella problemet, eller om projektet lika gärna skulle kunna ha gällt vid helt andra problem. Olika verksamhetsområden har sina universallösningar. Johansson skriver exempelvis om att manliga förebilder är en standardlösning som används för att hantera det mesta för utagerande pojkar (Johansson 2006) och att tidigare ”värstingar” omvänds till förebilder. Det kan också handla om att fritidsledare, som verkligen tror på äventyrspedagogik och salutogent arbete, ser en möjlighet att förverkliga dessa tankar när möjligheten kommer att få arbeta med en ny problemgrupp, lika väl som att familjeterapi var välsignelsen för de flesta ungdomar som kom i kontakt med socialtjänsten och så vidare.

I detta kapitel argumenterar vi för att man bör undersöka det egna problemet innan man funderar över lösningen. Det är på ett sätt självklart och svårt att inta någon annan ståndpunkt men vi är väl medvetna om att det är mycket lättare att önska ökad rationalitet i planering och beslutsfattande än att förverkliga den i praktiken. Skillnaden mellan retorik och praktik inom organisationsutveckling har fått Brunsson att kalla organisationer för hycklande företeelser – de säger en sak, beslutar en annan och genomför en tredje (Brunsson 2002). Denna slutsats är inget

skäl att förkasta alla förhoppningar om att det går att planera. Snarare bör man se till deras faktiska möjligheter och begränsningar samt vara extra noggrann vid genomförandet. Även om saker och ting kanske löser sig av sig själv blir det sällan på det sätt som det var tänkt från början. Då handlar det också om att inspireras av delvis nya former för utvecklingsarbete. I en utvärdering av nationella plattformar inom ungdomsområdet ger Jensen och Trägårdh (2010) exempel på hur man kan använda sig av scenarier som komplement till traditionella planeringstekniker. Till skillnad från prognoser, planer och visionsarbete är scenarierna mer öppna till sin karaktär och kan visualisera och skapa dialog kring komplexa processer. Att göra prognoser kräver exempelvis att man har kunskap om relationen mellan orsak och verkan: med en viss åtgärd följer vissa bestämda konsekvenser. I förebyggande utvecklingsarbete där många aktörer medverkar förekommer sådana tydliga kopplingar mer sparsamt.

Få processer kan beskrivas så rationellt som konsten att starta och driva projekt. Vad är då mer lämpligt än att börja med en utredning? Trots att Sverige har en relativt lång utredningskultur, sker omfattande förändringar utan att mer ingående analyser görs av hur den egna verkligheten ser ut, och av vilka insatser som skulle behöva göras. Ett exempel kan ses i framväxten av öppenvårdsinsatser för ungdomar i Sverige. Tanken var att ungdomarna skulle få stöd och vård ”på hemmaplan” istället för att bli placerade på institution. I en analys av ansökningar från lokala socialtjänstorganisationer till länsstyrelserna om projektmedel framkom att endast omkring en tredjedel av de beviljade ansökningarna innehöll någon form av undersökning av det egna behovet. Försvinnande få hade tagit del av empirisk forskning inom området för att få en känsla för vilka metoder som verkar fungera (Forkby 2005b).

Det kan naturligtvis finnas många förklaringar till varför man hoppar över undersökningsmomentet. Idéerna kan verka så självklara att de inte behöver motiveras. Problemet kan vara så angeläget att något ändå måste göras. Att utreda är dessutom tidsödande, kräver resurser och fordrar kompetens, och det kan göra det spännande arbetet med att pröva nya idéer mindre lustfyllt. Att driva projekt kan ju faktiskt också fylla sådana funktioner. Det ger något annat än det vardagliga, skapar förhoppningar och kan ha ett rent underhållningsvärde (Czarniawska 1993).

Slutsatsen så här långt är att en grundläggande del av att utveckla ett kunskapsbaserat preventivt arbete trots allt handlar om att börja med att undersöka den egna situationen innan man bestämmer sig för om man ska satsa, och i så fall på vad. Det handlar visserligen om att undersöka de problematiska faktorerna men framförallt om att få kunskap om vilka positiva resurser som finns.

## Att undersöka förutsättning och behov

Det finns flera skäl till att starta ett utvecklingsarbete med en undersökning av den egna situationen och behovet. Det handlar om att:

- a. ta reda på om det aktuella problemet egentligen finns och inte bara är något som ligger i tiden.
- b. planera för hur utvecklingsarbetet skulle kunna utformas för att matcha lokala förutsättningar.
- c. undersöka om det finns beprövade sätt att arbeta med en fråga.
- d. knyta samman ett nät av deltagande aktörer och i övrigt skapa en jordmån genom att förankra projektet hos olika intressenter och samarbetspartner.

Ledningsstrukturen kan ofta vara avgörande för om en satsning lyckas eller inte (Brännström 2008). Framför allt för att snabbt kunna rädda en satsning så att mindre dikeskörningar inte leder till stora haverier (Forkby 2001b).

Under planeringsprocessen kan man också undersöka vilka mål som är rimliga och möjliga att sätta upp. Det kan också handla om att precisera när målet är uppfyllt. Att formulera mål kan vara komplicerat då en idé med många satsningar kan handla om att utveckla nya metoder och modeller, kanske för andra målgrupper än de som man har erfarenhet av. Många projekteringsarbeten verkar också drivas av en idé om det nyas självklara fördelar i förhållande till befintliga arbetssätt. Vinsterna med den nya modellen kan verka så självklara att man kanske inte undersöker vilka mål som egentligen verkar rimliga och inte heller om den målgrupp man tänkt sig verkligen finns. När projektet väl kommer igång konfronteras man dock med en mer krass verklighet. Man får kanske aktivt försöka rekrytera deltagare till projektet, marknadsföra sig hos olika samarbetspartner och förhandla om att de borde förändra sina regelsystem för att projektet ska fungera. Det uppfattas ju lätt inifrån ett nyskapande projekt att de andra är tröga och ser saker ensidigt medan man själv är offensiv och ser helheten.

Kanske skulle man behöva ifrågasätta den logik som ofta verkar driva fram olika utvecklingssatsningar? Istället för att mer eller mindre ensidigt fokusera på de vinster som den nya modellen kommer att innebära föreställer man sig olika scenarier där satsningen misslyckas och funderar på hur organisationen ska se ut för att göra dessa misslyckanden så små som möjligt och till en del av ett lärande.

Om man tar lärdom av historien om ungdomsprojekt står en sak klar: generellt kan den knäppast sägas vara en framgångssaga. De mål som

ställs upp inledningsvis har ofta en tendens att förändras eftersom varken målgruppen eller arbetsmetoderna alltid är som man på förhand tänkt sig. Sahlin (1992) talar om att många ungdomsprojekt genomgår en kontinuerlig målförskjutning för att man i alla fall skulle kunna genomföra något som liknar det som var tänkt, när man upptäcker att de idéer man hade inledningsvis inte motsvarar verkligheten.

Ett exempel är Folkhälsoinstitutets så kallade *Pilotprojekt* som genomfördes i mitten av 1990-talet inom ramen för *Offensiv mot narkotika*. Det visar hur svårt det kan vara att leva upp till högt ställda mål och hur olika förutsättningar skapar mycket skilda verksamheter trots att samma projekttid låg bakom (Forkby & Leissner 1997). Idén till projektet var närmast klassisk inom förebyggande projekt. För att nå något yngre ungdomar skulle man använda sig av just ungdomar för att arbeta med droginformation. Informatörerna skulle dock inte vara vilka ungdomar som helst utan beskrevs, i enlighet med projektretoriken, vara ”häftingar”. De skulle ha erfarenhet av riskzonbeteende, dock inte alltför mycket så att de var fast. De skulle vara arbetslösa och helst långtidsarbetslösa, ha en god lokal förankring i den lokala ungdomsgruppen, gärna redan vara informella ledare och därtill ha ledaregenskaper. Satsningen bestod av ett antal delprojekt runt om i landet. Att matcha verkliga ungdomar till dessa kriterier var dock lättare sagt än gjort. Projektet i Stockholm, som skulle vara pilotprojektens förebild, försökte faktiskt på allvar hitta dessa ungdomar. Det resulterade i att man närmast fick driva ett mellanårdsprojekt med informatörgruppen själv som målgrupp istället för med de tilltänkta yngre ungdomarna. Den verksamhet som fungerade bäst genomförde i praktiken ett annat projekt i förhållande till projektidén. Delvis förklaras

det av att Pilotprojektet inordnades inom det på den tiden mycket omtalade Urkraft i Skellefteå där man var van vid att organisera olika projektverksamheter. Här valde man ungdomar som var vana vid informationsarbete och tidigare visat engagemang för just droginformation. Det fanns också inarbetade former för hur man skulle driva ett ungdomsprojekt och även möjlighet för ungdomarna att pröva på olika verksamheter inom Urkrafts ram.

### Att ställa frågor

Det finns många fler sätt att undersöka sin verklighet på än det exempel som tas upp här. Några huvudsakliga former kan ändå anges. Vissa av dem har, förutom att ge ny kunskap, också effekten att förankra och mobilisera viktiga aktörer i utvecklingsarbetet. Tanken här är att de undersökningar som beskrivs är en del av projekteringsfasen som i vanliga fall genomförs med egna resurser. Utgångspunkten för att välja sätt att skapa nytt material kan vara att ställa några frågor:

- Vad behöver vi ta reda på för att kunna planera vår satsning?
- Vilka har väsentlig kunskap om (hela eller delar av) vårt område eller våra problem?
- Kan man få veta målgruppens uppfattningar?
- Finns det olika uppfattningar och eventuella konfliktområden som är viktiga att ha kunskap om?
- Vilka bör involveras i arbetet i den kommande satsningen?

Låt oss ta ett fingerat exempel från kommunen Lyckholma där man avsåg att satsa på att arbeta mot mäns våld mot unga kvinnor. Bakgrunden är att det är en aktuell fråga som diskuterats i samhället. Det har också förekommit en mängd nyhetsinslag och konferenser på temat. Lagstiftningsförändringar ställer samtidigt tydligare krav på att kommunen ska kunna ge ett gott stöd åt våldutsatta kvinnor. Det finns några eldsjälarna i kommunen som under flera års tid har drivit dessa frågor. I huvudsak har kommunen tidigare samarbetat med den ideellt drivna kvinnojourerna. Jourernas arbete har dock främst nått dem som redan blivit utsatta och inte agerat mot grundproblematiken som gör att det ständigt kommer in nya skyddsökande kvinnor.

På en konferens fick några kommunrepresentanter tillsammans med några ideellt arbetande personer veta att Länsstyrelsen skulle avsätta medel till förebyggande arbete på detta område. Redan där bestämde de sig för att för att bilda en arbetsgrupp för att kunna planera för en ansökan om medel. De bestämde sig för att försöka få med olika parter i grupper från början. Även sådana som de först inte tänkt på tillfrågades. Det fick bland annat till följd att en förskollärare, som jobbat i flera år med genuspedagogik, kom med i gruppen tillsammans med en tränare för det lokala fotbollslaget. För att kunna arbeta med ungdomars situation och de värderingar och konflikter som uppstår idag, inte minst för dem som hamnar i konflikter mellan olika seder, traditioner och bruk, bestämde de sig också för att locka intresserade ungdomar till en panel som de återkommande kunde träffa och diskutera med. Panelen skulle också tillfrågas om de kunde arbeta självständigt med att undersöka vissa frågor.

Flera i arbetsgruppen hade erfarenhet av att arbeta med projekt sedan tidigare. De tvivlade på om denna projektform verkligen fungerade. ”*De varar ju bara en kort stund, så länge som projektmedlen finns, sedan återgår allt till det vanliga igen*”, sa någon. Därför bestämde de sig för att planera på ett annorlunda sätt. Istället för att börja med idén och lösningen skulle de istället undersöka vad de egentligen behövde i sin kommun.

De började fundera på sina grundläggande idéer om problemet. Vad är det som skapar mäns våld mot kvinnor, hur vanligt kan det vara och vilka målgrupper är särskilt viktiga att nå? De tog också del av aktuell statistik över hur många kvinnor som vände sig till kvinnojourerna och hur många misshandelsbrott som anmäldes i kommunen per år, var de skedde och vilka grupper som drabbades. Antalet fall hade i denna kommun legat på en ganska konstant nivå. Därför kom frågan upp om detta var en acceptabel nivå. Var det normalt eller kunde något göras för att minska den? De bjöd in en forskare från universitetet i regionen tillsammans med en person vid den lokala FoU-enheten för att orientera sig inom området. Forskaren kunde också visa upp skillnader mellan kommuner ifråga om antalet misshandelsfall så att de skulle kunna sätta sin egen situation i ett sammanhang.

Det visade sig också att flera kommuner i regionen, som hade liknande ambitioner, också var i färd med att formulera sina ansökningar. En idé kom upp om att bjuda in till ett seminarium med viktiga aktörer i grannkommunerna. Det skulle innehålla kortare föreläsningar om relationen mellan könen och det dolda sätt den ofta fungerar på, varvat med diskussioner så att deltagarna blev involverade utifrån sina egna utgångspunkter.

Under seminariet visade det sig att både personer från idrottsrörelsen och anställda på fritidsgården hade funderat mycket över frågorna. De tyckte att man kunde se mycket av traditionella värderingar bland ungdomar och även en viss machokultur. Vad innebar värderingarna exempelvis för personer som inte vill inordna sig inom den heteronormativa ordningen? De menade också att de flesta ungdomar har ett mycket jämställt förhållningssätt. Många ungdomar tog de stridsfrågor som kvinnorörelsen kämpade för under 1970-talet som självklara. Ett förslag under seminariet var att skapa en särskild ungdomspanel som både skulle vara med och ge kunskap ur ett ungdomsperspektiv och finnas med som en referensgrupp till satsningen. I panelen ville de få med ungdomar som hade olika erfarenheter. Några skulle vara aktiva i idrottssammanhang, andra fritidsgårdsbesökare, aktiva i elevråd eller engagerade i ideella verksamheter.

Vad arbetsgruppen kom fram till lämnar vi åt sidan. Nu är detta visserligen ett fingerat exempel och det finns inget som säger att förslagen med nödvändighet blir bättre än vid traditionella projektansökningar. Tillvägagångssättet skiljer sig ändå genom att de försökte bredda och reflektera över sina egna referensramar genom dialog med andra. Det kan också öka sannolikheten för ett engagemang då fler grupper var involverade från start. Deras strategi framhåller att det bör finnas en grupp som särskilt brinner för frågan och som börjar driva den samt skapar en organisation för det (Brännberg 1995).

Gruppen tar också del av befintligt material för att undersöka området, inte minst för att se var det saknas kunskap för att de ska kunna utveckla sitt arbete. Slutligen hämtar den in ny kunskap och skapar grupper som görs delaktiga i arbetet från starten. På detta sätt blir själva förberedelsen för ett projekt en integrerad och viktig del av

satsningen. Det blir en del som också kan vara lustfylld, tankeväckande och skapa en bättre grund för det kommande arbetet. Det undersökande arbetet behöver inte ses som en särskilt betungande del som kräver externa konsulter för att kunna genomföras.

### Att söka erfarenhetskunskap

Att undersöka förutsättningar och behovet av ett utvecklingsarbete behöver inte innebära att man alltid måste genomföra en särskild utredning. En hel del kunskap går att finna i befintlig statistik och kartläggningar som kontinuerligt samlas in. Ibland kan det också finnas forskning inom det aktuella området som är intressant att ta del av. Vi återgår till ett konkret utvecklingsarbete, efter vårt fingerade från Lyckholma, och ser till genomförbarheten av det ovan refererade pilotprojektet som Folkhälsoinstitutet drev. Den skulle lätt ha kunnat kontrolleras genom att man studerade hur många ungdomar som faktiskt var långtidsarbetslösa, kompletterat med att intervjua handläggare på arbetsförmedlingen för att se om målgruppen var realistisk. Man kunde då samtidigt ha undersökt arbetsförmedlingens möjligheter att ge ungdomarna praktikplats under hela projektperioden. Först senare visade detta sig vara problematiskt. Man hade då inte behövt bli så förvånad över att den förväntade kön av intresserade ungdomar aldrig infann sig. Istället för att lägga kraft vid att sälla bland alla intresserade tvingades man lägga kraft på att rekrytera ungdomar.

Nätverket för kvalitetsutveckling inom öppen fritidsverksamhet, *Keks*, har utvecklat ett sätt att kontinuerligt undersöka verksamheters och målgruppers behov på den fria tidens arena för att peka ut förbättringsområden. De undersöker återkommande sådant som brukarnas uppfattning om

de anslutna verksamheterna och hur medarbetarnas kompetens ser ut. Keks utvecklingsarbete har visat att det, oavsett hur många mätningar man gör av brukarnas inställning, krävs väl fungerande strukturer för att reflektera över mål och mätresultat för att uppnå ett konkret utvecklingsarbete (Ungdomsstyrelsen 2007a).

Det befintliga materialet ger dock sällan ett fullgott underlag för att agera mot nya problem. Man kanske också måste analysera det på nya sätt och kombinera med andra kunskapsinsamlingsmetoder. Ungdomsprojektet *Ung och Trygg* i Göteborg, som syftar till att minska nyrekrytering till kriminella nätverk, startade med en sådan kombination av undersökningssätt (Forkby & Larsen 2005). Bakgrunden var en tilltagande oro med anledning av stridigheter mellan brottsliga grupperingar. Det resulterade i en uppmärksammat skottlossning på en offentlig badplats och bilbomber i centrala Göteborg 2001. Som svar på en kommendering att överföra poliser från förörternas till centrala staden beställde polisen en så kallad nätverksanalys av brottsmisstänkta. Denna visade att rekryteringsbaserna för de kriminella nätverken i huvudsak verkade vara fyra områden i Göteborg eftersom de som begick brott tillsammans med kända gängkriminella i huvudsak bodde där. Att minska närvaron av poliser i just dessa områden skulle därför på sikt kunna förvärpa situationen. Istället ville man skapa ett brett samarbete för att utveckla det förebyggande arbetet i dessa områden. Nätverksanalysen var viktig för *Ung och Tryggs* tillkomst men den var inte den enda kunskapsinsamlingsmetoden. Dessutom anordnades exempelvis framtidsverkstäder med olika intressenter.

## Skapa nytt material

Ibland räcker det inte att ta del av befintligt material för att kunna få ett underlag för det aktuella utvecklingsarbetet. Man måste skapa nytt. Undersökningen kan samtidigt vara en del av ett involveringsarbete som leder till att olika parter kan känna större delaktighet i satsningen och även vilja engagera sig framöver. Ett sätt att skapa ny kunskap beskrevs i det fingerade exemplet ovan men det finns naturligtvis många fler. Alla kräver heller inte några extraordinära resurser.

I en del fall lämpar det sig att genomföra en enkätundersökning för att få ett brett kunskapsunderlag. Trygghetsmätningar, som görs av bostadsbolag runt om i landet, är exempel på undersökningar som ska användas direkt för utvecklingsarbete. Målgruppen för enkäten är klar på förhand och distributionen kan gå tämligen enkelt.

För förebyggande ungdomsprojekt finns sällan en på förhand klar målgrupp att vända sig till. Vanligen får man istället försöka att identifiera vissa nyckelpersoner/grupper som man vill nå, exempelvis genom en intervju. Fokusgrupper är en annan ofta använd metod för att kunna få en bred uppfattning av ett visst problem. Tanken är att man bjuder in ”experter” inom ett visst område till ett samtal runt en fråga. Gruppen leds oftast av en samtalsledare som successivt introducerar nya teman till gruppdiskussionen (Wibeck 2000).

Vissa områden kan dock vara svåra att riktigt få grepp om bara genom att fråga om folks uppfattningar. Hur ungdomars könsroller på den lokala fritidsgården eller i skolan bevaras kan vara sådana. Det finns mycket som sker i relationen ungdomar sinsemellan och mellan de anställda som inte är alldeles lätt att upptäcka om man själv arbetar i verksamheten. Ett sätt att få lite mer kunskap om sådana förhållanden skulle kunna vara att någon utomstående bestämmer sig för att vara



med i skolan eller i fritidsverksamheten vid några tillfällen. Det kan handla om att lärare deltar på fritidsgården eller om att fritidsledare på olika gårdar besöker varandra. Det kan vara intressant att uppmärksamma vem som tar initiativet till olika aktiviteter utanför lektionstid eller på fritidsgården eller hur rummet ser ut – är det främst till för killarnas eller tjejernas intressen? Vad säger ungdomarna själva om verksamheten när de är i sin egen miljö? Om en satsning ska ske för att utveckla arbetet på fritidsgårdarna eller skolorna i hela kommunen skulle också utbyten och kanske så kallad kollegiegranskning medarbetare emellan kunna genomföras för att skapa reflektioner kring den egna och andras verksamheter.

### Skapa kunskap och mobilisera

Till skillnad från enkäter och intervjuformer finns metoder som inte bara handlar om att ta fram information utan också om att mobilisera resurser för ett gemensamt arbete. Dessa metoder används ofta i samhällsarbete i olika former, exempelvis när målet är att förändra bostadsområden och människors livsmiljö. De som deltar i sådana sammanhang kan därför ofta betecknas som intressenter som inte bara ger underlag till kunskap utan också är parter som kan påverkas och själva kan vilja utöva inflytande över arbetet. I vissa fall kan man bjuda in till öppna möten i ett bostadsområde eller i en skola (eller vilket sammanhang det är frågan om). Tyvärr krävs det ofta att mer alarmrande händelser utspelat sig för att någon större skara ska samlas. Ibland kan man använda sig av mer specifikt utvecklade metoder. Framtidsverkstäder är ett exempel på en sådan (Denvall & Salonen 2000). Den kan liknas vid en ledarstyrd gruppprocess som utvecklas i ett antal olika faser. Först skapas en bild av förhoppningarna, en vision att förhålla sig till. Denna konkretiseras därefter i olika steg för att mynna ut i konkreta ar-

betsgrupper som vill arbeta med olika utvecklings-teman. Fördelen med metoden är bland annat att det är relativt effektivt att gå igenom en process som annars skulle ta avsevärt mycket längre tid. Man kan då även skapa en gemensam idé att sträva efter samtidigt som arbetsgrupper kan skapas. Nackdelen är att de idéer som kommer upp inte alltid är alldeles genomtänkta. Deltagarna förväntas bidra och redovisa ställningstaganden i frågor de kanske inte har reflekterat över tidigare eller som kräver andra typer av undersökningar. Det kan på gott och ont bli lite halleluja-stämning och att deltagarna ”drar idéer från höften” (Forkby & Larsen 2005).

### Att stödja sig på systematiserad kunskap

De kunskapskällor som nämnts ovan kan ge en god inblick i lokala förutsättningar och vilka problem och resurser som finns. De kan både ge uppslag till hur den befintliga situationen ser ut och idéer för hur man skulle kunna utveckla verksamheten eller området. Problemet är att denna kunskap sällan är systematiserad. Det innebär att det är svårt att utgå enbart från sådan kunskap när man planerar för att satsa. Den ger sällan kunskap om resultat och effekter av olika preventionsmodeller. Därför är det viktigt att ta stöd i forskningen. Det kan ibland ske genom att forskare på universitet eller FoU-enheter involveras direkt i arbetet, kanske i referensgrupper eller genom andra former av rådgivande diskussioner.

Under senare år har begreppet evidensbaserat arbete spridit sig inom allt fler områden. Lärare ska arbeta med evidensbaserad pedagogik, socialarbetare ska arbeta med evidensbaserade metoder och förebyggande arbete ska bedrivas på en evidensbaserad grund. Det är därför motiverat att säga något om begreppets bakgrund och innebörd. Låt oss bara markera en ståndpunkt. Ibland

sätts ett likhetstecken mellan kunskapsbaserat arbete och evidensbaserat arbete eller praktik. En sådan koppling ställer vi oss inte bakom även om det naturligtvis handlar om hur man definierar kunskap. Allt praktik bygger naturligtvis på kunskap i någon form. Då skillnaden mellan olika metoder och även mellan att göra en intervention och att inte göra något alls, ofta är liten i förändringsarbete är det ta till alldeles för stora ord att beteckna en person eller organisation som kunskapsbaserad och en annan för ...ja... okunzig eller liknande. Det förtar inte att vissa metoder och modeller kan vara mer effektiva eller lämpade än andra. Det är också vår uppfattning att många olika systematiska kunskapsformer behövs för att utveckla olika insatser. Kvantitativa studier behövs om man vill studera effekter av olika interventioner. Kvalitativa studier behövs för att kunna förstå mer sammansatta processer, den enskildes uppfattning om metoden och mer detaljerade studier av samspelet för att upptäcka sådant som är svårt att komma åt.

Genom att söka erfarenhetskunskap och det egna utforskandet innan den systematiserade kunskapen söks vill vi också markera att det vanligen inte finns någon universalmetod som fungerar lika bra i alla sammanhang. Det krävs att man tar ställning till vad som är lämpligt och att man anpassar organisationen för att få modellen att fungera (Oscarsson 2009). Mycket i detta område är utforskat och en hel del av nuvarande kunskap kommer att ändras efter att nya studier görs inom området.

Valet av metod är på ett sätt lättare på policynivå än på individnivå, exempelvis vid beslut om att ett antal arbetssätt ska understödjas eller införas i en verksamhet. Rimligen väger man då samman faktorer som resultat och effekter, vilka kostnader som är förknippade med den, hur den skulle passa in bland övriga insatser och vilken kompe-

tens som finns eller som kan utvecklas för att kunna arbeta på ett bra sätt med den. Inom skolans område finns idag en rad sammanställningar om vad som främjar goda resultat. Här finns exempel på metoder som fungerar väl för lästräning för dem som har halkat efter men också vad som kan fungera för att få till stånd en lugn inlärningsmiljö och hur man kan bemöta barn med utagerande beteende. Lärarens undervisningsförmåga verkar vara central, det vill säga hur han eller hon kan nå elever med olika inlärningsstilar genom att variera undervisningen och ha förmåga att entusiasmera och göra eleverna nyfikna på kunskapsområdet. Vidare är det viktigt att ha höga men möjliga förväntningar på eleverna liksom att rektorerna på ledningsnivå har en förmåga att skapa ramar kring verksamheten (Hattie 2009, Skolverket 2009).

Ibland skulle ett planeringsarbete kunna resultera i att den bästa utvecklingen är att bevara och förfinas det man redan har. Utvärderingen av multisystemisk terapi (MST) för utagerande ungdomar är ett exempel på att det inte finns någon anledning att förkasta det gamla till förmån för en ny metod som utlovas vara bättre, även om den kan motiveras för vissa ungdomar. Ingen metod i socialt ungdomsarbete har varit så omdiskuterad under de senaste tio åren i Sverige. Stora förhoppningar fanns vid införandet eftersom man kunde konstatera att det fanns goda forskningsresultat från såväl USA som Norge (Henggeler 1998, Littell, Popa & Forsythe 2005).

Multisystemisk terapi skulle verkligen kunna göra skillnad och ersätta den institutionella vården för unga. Metoden är en intensiv men tidsavgränsad arbetsform som i första hand syftar till att åstadkomma förändringar i familjesystemet, men även i andra delar där problem uppstår i den unges liv. Terapin bygger på välkända teorier och strategier och verkade som en rimlig och lock-

ande metod. Resultat från den svenska utvärderingen gav också vid handen att den gav goda effekter i jämförelse med att inte göra något alls. Effekterna var inte bättre än för de metoder som traditionellt redan användes inom socialtjänsten (Löfholm, Olsson, Sundell & Hansson 2009). Man kan av detta inte dra slutsatsen att MST skulle vara en dålig metod men väl att det beror på sammanhanget hur den fungerar och vad den jämförs med (Börjesson 2008).

Ju närmare man kommer arbetet med enskilda, desto sämre stöd kan man tyvärr få från studier som jämför stora grupper med varandra.<sup>13</sup> På gruppnivå kan en metod/modell visserligen visa sig ha bättre effekt än en annan men om man bryter ner det till mindre grupper eller individer försvinner ofta dessa skillnader.<sup>14</sup> En metod som fungerar utmärkt för en individ kan vara helt verkningslös eller till och med negativ för andra. Exempelvis kan äventyrspedagogik vara en alldeles utmärkt pedagogik för en person som tycker om utmaningar och har en inlärningsstil där praktiska aktiviteter fungerar. Någon annan uppfattar denna form som ett evigt cirklande kring problemet eftersom denne utvecklas mycket bättre genom koncentrerade reflekterande samtal. Individanpassning är alltså centralt när det handlar om att välja metod och angreppssätt (Andreassen 2003).

Vissa menar att svårigheter att finna den bästa metoden borde innebära att man försöker se mer till vilka generella faktorer som verkar fungera i olika metoder. Wampold (2001) har gjort en välkänd metaanalys av behandlingsforskning av psykoterapeutiska insatser och pekar ut centrala faktorer som att upprätta en behandlingsallians, skapa ett hopp om att förändring är möjlig, att tillsammans utforma en trovärdig väg för förändring och att stödja det sociala sammanhanget för

att uppnå goda resultat. Även faktorer som att behandlaren tror på sin egen modell verkar ha stor betydelse. Kanske är det så att vi människor är beroende av att känna tillit till den person som vill tillföra oss någonting. Denna tillit kanske växer fram först om vi uppfattar att denne ”kan sitt jobb” och kan förklara hur mitt mål och mina förhoppningar ska kunna uppnås? Med andra ord kanske mänsklig förändring handlar om att skapa ett sammanhang där människor börjar hoppas, tro och sätta sin tillit till att något annat är möjligt. Kanske är det sådant som så kallade placeboeffekter handlar om?

### Evidensbaserad praktik

Vissa studier inom medicinen synliggjorde frustrationen över att läkare tenderade att arbeta efter rutiner och traditioner snarare än att ta till sig ny kunskap om vilka behandlingsmodeller som faktiskt gav det bästa resultatet. Man arbetade som man alltid gjort och styrde själv över sitt arbete. För att öka mottagligheten för ny forskning började man diskutera i termer av evidensbaserad medicin. Dess främste företrädare Sackett (2000) hävdade att tre kunskapsområden måste stråla samman och komplettera varandra:

1. patientens egen uppfattning om sin situation
2. dennes värderingar och bakgrund
3. läkarens egen erfarenhet och professionella kunskap och metoder som har ett bra forskningsstöd. (Oscarsson 2009).

Idag lägger man ofta till en fjärde aspekt:

4. det lokala sammanhanget i form av organisationer och lokalsamhälle.

Från medicinen och folkhälsovetenskapen har det evidensbaserade projektet färdats till en rad andra områden och då också stött på olika svårigheter. En invändning har rört att förändringsarbete med andra delar av människors livssituation är mer komplext än medicinen som åtminstone till delar kan förlita sig på biologiska processer som är någorlunda likartade. En annan rör svårigheten att mäta effekter då de stora undersökningsgrupper som exempelvis går att få vid läkemedelsstudier ofta saknas när det handlar om socialt förebyggande arbete. En tredje är skillnaden mellan vad Sven-Erik Liedman (2004) definierar som äkta kvantiteter och pseudokvantiteter. Med de senare menar han sådant som att mäta värderingar och attityder som visserligen kan ges en siffra på en skala, till exempel *vad anser du om jämlikhet mellan könen?* Det är skapade kvantiteter för ett visst sammanhang men avspeglar inte någon logiskt möjlig klassificering.

Andra invändningar rör mer de organisatoriska förutsättningarna. Att arbeta på ett evidensbaserat sätt förutsätter att man har tillgång till databaser och andra kunskapskällor om aktuell forskning, tid att faktiskt sätta sig in i den enskildes situation och personlighet och att reflektera över den egna professionella erfarenheten. Därtill krävs naturligtvis tid och sammanhang för att koppla samman de olika aspekterna. I arbetssituationen, som ofta är stressig, kan detta uppfattas oöverstigligt. Samtidigt är det viktigt att framhålla att en hel del av detta sammankopplande görs mer eller mindre omedvetet och att dåliga beslut och stödinsatser kan ta väldigt mycket mer resurser i anspråk än att göra rätt från början. Man behöver inte tänka i termer av antingen eller: antingen arbetar man kunskapsbaserat (eller enligt en evidensbaserad praktik) eller inte alls. Det är mycket en fråga om vilket håll man strävar mot.

Ett första steg kan vara att faktiskt avsätta tid för att mer reflekterat börja artikulera vilka antaganden man faktiskt gjort i olika fall och på så sätt lyfta fram de mer eller mindre spontana handlingsstrategierna för att kunna påverka dem. I nästa steg kan man ta del av vad forskningen säger om effektiva metoder och hur de kan implementeras i en vardaglig praktik.

### **Kunskapskällor – några exempel**

Att överblicka forskningsfält för att finna vilka metoder som skulle kunna fungera i ett sammanhang är i allmänhet en oöverstiglig uppgift för praktiker. Det är även i denna skrift omöjligt att ge mer än några exempel på sammanställningar över olika modeller som finns tillgängliga. Gemensamt för de program som verkar fungera är att de kopplar samman hälsofrämjande, eller promotiva delar, med preventiva och gränssättande. Grundläggande, och såväl målet som utgångspunkten, är ungas behov av omsorg, samhörighet och känsla av egenvärde inom ramar som inkännande vuxna förmår att successivt anpassa till varje ungas mognad och utveckling.

En aktuell sammanställning är den omfattande *Framgångsrika preventionsprogram för barn och unga* (Ferrer-Wreder et al. 2006) som inleds med teori om prevention, barns utveckling, risk- och skyddsfaktortänkande med mera. Olika preventionsmodeller presenteras: tidig familjeintervention, sen familjeintervention, individbaserad skolintervention, miljöfokuserad skolintervention och samarbete samt interventioner i närsamhället. Den innehåller också en mer utförlig beskrivning av olika modeller. Många av programmen är inriktade på att förebygga olika problembeteenden som alkohol- och drogmissbruk, skolk och bristande skolanpassning, familjeproblem och liknande (se också Hansson & Hedenbro 2001, Lagerberg & Sundelin 2000).

En lärdom är att insatser behöver utformas olika beroende på vilken målgrupp man vill nå. Det finns exempelvis föräldrastödsprogram på såväl universell, indikerad och selektiv nivå (Bremberg 2004). De universella riktar sig till samtliga föräldrar, exempelvis med informationsinsatser om komponenter i ett fungerande föräldraskap, och skapar dialogtillfällen mellan föräldrar. Här handlar det om att föräldrar får träffa varandra och upprätta vissa gemensamma regler för sina barn (ofta kring ute-tider, alkohol och liknande). Föräldrarna har ingen särskild oro för sina ungdomar mer än att just ungdomstiden är känslig och ibland stormig. För föräldrar (och familjer) där det finns en faktisk oro kan det krävas mer träning och ett intensivare arbete, selektiv prevention. Ledaren för gruppen ger mer feedback till de enskilda i utbildningen och deltagarna får möjlighet att träna och förändra sitt beteende. När det redan finns mer eller mindre etablerade problem behövs mer intensiva insatser, exempelvis genom att föräldrautbildning i grupp kompletteras med individuella samtal, och kanske även inslag av familjeterapi.

Liknande sammanställningar finns för preventionsinsatser mot brottslighet. *Evidence-based crime prevention* (Sherman 2002) är en auktoritativ sammanställning över 675 brottspreventiva insatser med utgångspunkt i familjebaserade metoder, skolinterventioner, samhällsinterventioner, insatser relaterade till arbetsmarknaden och polisstrategier. Av de 675 programmen hade forskning bara bedrivits i 82. Av dessa fungerade 29 tämligen väl, 28 var lovande medan 25 visade sig vara ineffektiva eller till och med skadliga. Indelningen i olika områden (som familjebaserad intervention) är dock inte helt enkel eftersom många av programmen är ”multi-modala”. Det innebär att de verkar inom flera olika områden, vilket också visat sig vara viktigt för att uppnå goda resultat (Wasserman & Miller 1998). Samtidigt som så-

dana sammanställningar kan ge allmänna indikationer på vad som kan fungera, ger de inte den specifika kunskapen som kan behövas om man är i färd med att etablera ett förebyggande eller främjande arbete riktat mot andra områden.

Om man ska satsa på enbart en kriminalförebyggande insats av alla möjliga så borde det vara att få ungdomar att finnas kvar i den vanliga skolan så länge som möjligt, menar en av de ledande experterna på området, David D. Farrington.<sup>15</sup> Inom skolområdet finns också en hel del skrivet som handlar om förebyggande mot droger i olika former (Folkhälsoinstitutet 2002), hur man kan utveckla barns sociala och emotionella kompetens (Webster-Stratton 2004) och motverka mobbning (Ogden 2006). Skolan är ett intressant exempel på hur olika förebyggande insatser måste länkas till varandra för att få goda effekter. I Olweus antimobbningsprogram, som är en väl utforskad metod för att minska kränkningar inom skolan och öka det sociala ansvarstagandet, sätts hela skolans system under granskning. Det handlar på ett promotivt plan om att samtliga vuxna är medvetet goda förebilder i uppträdande och engagemang. Man undersöker hur det sociala klimatet ser ut för att få en värdemätare och har utbildningsdagar för personal och elever för att stärka kunskap och uppmärksamhet. Vidare arrangeras föräldramöten och elevmöten på universell nivå där bland annat klassregler bestäms. Dessutom arrangeras grupp-möten på selektiv nivå vid riskbeteende. På indikerad nivå gentemot dem som mobbat finns tydliga strukturer för möten med den som mobbat kopplade till individuella utvecklingsplaner. Systemet kopplar också samman promotiva principer om varmt och positivt engagemang från de vuxna och preventiva med klara gränser och rutiner i förhållande till oacceptabelt beteende.

Skolan är bara en del av ett större sammanhang. Hagström med kollegor ger exempel på hur arbete

med närmiljön och sammanhang kan se ut i ut-satta områden. Lena Bergman resonerar på lik-nande sätt om behovet av en väl fungerande och strukturerad fritid tillsammans med en hälsofräm-jande skola. Naturligtvis är fungerande familjer och samarbete mellan olika aktörer hörnstenar för att skapa goda förutsättningar för det uppväxande släktet (Hagström, Redemo & Bergman 2000).

För indikerad våldsprevention finns också en hel del att tillgå i allt från grundforskning om risk-utveckling, personlighetsfaktorer till tillämpningar i form av instrument för riskbedömning med mera (se till exempel Centrum för våldsprevention, [www.cvp.se](http://www.cvp.se)). Det finns också specifika riskbe-dömningar om unga (Långström 2003). *Bup-Elefanten* i Linköping har också summerat intres-santa erfarenheter från behandling och förebyg-gande arbete med barn samt sexuella övergrepp på internet (Jonsson, Warfvinge & Banck 2009). Se även Ungdomsstyrelsens *Se mig. Unga om sex och internet* (Ungdomsstyrelsen 2009c) för en översikt av aktuell kunskap inom området.

Andra källor än traditionella tryckta böcker är artiklar som publicerats i någon vetenskaplig tid-skrift. Här söker man enklast genom universitets-biblioteket där man också kan få stöd i hur man preciserar sina sökningar och vilka databaser som är lämpliga.

På senare år har också källor på internet skapats som sammanställer kunskap inom olika områden. De stora myndigheterna på området har en hel del att tillgå. Socialstyrelsen har exempelvis mycket information om vilka metoder som visar goda effekter och vad som är utforskat. Folk-hälsoinstitutet, Centralförbundet för alkohol- och narkotikaupplysning (CAN) och Ungdoms-styrelsen är andra källor. Centralförbundet för al-kohol- och narkotikaupplysning har exempelvis ett eget bibliotek där de samlar material om droger, beroende och missbruk där kunniga bibliotekarier kan hjälpa till med att ta fram material. Kompetens-

centra har vuxit fram inom ett flertal områden inom det förebyggande området. Nämnas kan *Precens* inom Stockholms stad som verkar för kunskaps-spridning och utveckling av förebyggande arbete. Exempel på verksamheter som är inriktade på våld i nära relationer är *Nationellt centrum för kvin-nofrid* (NCK) som drivs av Akademiska sjukhu-set och Uppsala universitet samt satsningen *Västra Götaland mot Våld i nära relationer* (VKV). Det finns regionala varianter så som *Dialoga* i Göteborgsregionen. Gemensamt för dessa kompetenscentra är också att skapa en kun-skap som är forskningsmässigt relevant och som fungerar i praktiken.

## Sammanfattning

Utvecklingsarbete är något som väcker positiva reaktioner hos många. I dagens arbetsorganisa-tioner uppfattas det närmast som en självklarhet som ständigt bör pågå. Trots dessa ambitioner visar det sig ofta svårt att förverkliga avsedda förändringar. En del av förklaringen kan finnas i att planeringsarbetet brustit. Man har kanske inte gjort klart för sig vad som egentligen behövs och hur det ska fungera i det egna lokala samman-haget. I detta kapitel lyfter vi fram behovet av att lägga ned kraft på den första fasen av ett ut-vecklingsarbete där idéerna artikuleras och där problem ska kopplas samman med lösningar. Det är viktigt att man då tar del av vilka kunskaper som redan finns hos olika personer, till exempel hos anställda, ideella och målgruppen. Sedan kan man försöka ta del av mer systematiserad kun-skap för att se vad som fungerat tidigare och vad man bör tänka på vid införandet. Planeringsfasen är inte bara ett sätt för att skapa mer hållbara idéer. Den bör också ses som en integrerad del av ut-vecklingsarbetet där viktiga aktörer mobiliseras för att gemensamt engagera sig.

## Diskussion

**I detta kapitel har vi presenterat en idé om hur man kan driva ett kunskapsbaserat utvecklingsarbete. Vi koncentrerade oss på hur ett sådant kan byggas från start.**

1. Ge exempel på goda och mindre goda planeringsprocesser för utvecklingsarbete som du har erfarenhet av! Vad kännetecknade dem du tyckte var bra och mindre bra?
2. I kapitlet redovisades att projekt kan förklaras mycket rationellt: man börjar med planering, inventerar behov och så vidare. Samtidigt sådes att det i praktiken ofta går till på annat sätt. Vad har man då för användning av sådana fasmodeller för planeringsarbete och på vilket sätt?
3. Ibland formas utvecklingsarbete om efterhand genom att exempelvis mål ändras eller genom att målgruppen blir en annan än den avsedda. Behöver detta ses som ett misslyckande eller kan det finnas vinster med en sådan anpassning, vilka?
4. Att ta tillvara olika former av kunskap och sammanföra olika aktörer är delar som kan ingå i planeringsarbetet. Beskriv med ett exempel hur du skulle kunna gå tillväga nästa gång du ska utveckla ett projekt inom ditt område.

# KAPITEL 3





# Från idéer till handling i utvecklingsarbetet

I förra kapitlet lyfte vi upp de första stegen i ett utvecklingsarbete. De handlade om hur man kan gå från ett uppfattat problem till att utveckla hållbara idéer och samtidigt kunna knyta samman viktiga aktörer kring satsningen. För inte så lång tid tillbaka var det ungefär så långt man tänkte när det handlade om att genomdriva förändringar av arbetssätt eller införa nya metoder. De beslut eller program man då antog på överordnade nivåer skulle naturligtvis också genomföras i praktiken. Efterhand som man kunde konstatera att genomförandet, om det alls skedde, ofta skilde sig från det som var tänkt började man undersöka vad det var som krånglade till förändringsarbetet. Idag finns mycket kunskap som säger att inte ens den mest genomtänkta och väl utförda planerings- och mobiliseringsprocessen kan garantera att själva genomförandet av den tänkta satsningen fungerar på ett smidigt sätt.

För dem som arbetar med projekt eller utvecklingsfrågor i annan form är detta inte en ovanlig erfarenhet. Ambitionen när projektet startar är oftast tydlig på en punkt: det är ett försök som ska leda till att det som fungerar ska införas i ordinarie verksamhet. Om ett projekt riktat mot mäns våld mot kvinnor visar sig ha metoder som fungerar väl vill man naturligtvis inte att dessa metoder ska försvinna när de särskilda projektmedlen är slut. Tanken är vanligen att de projektansvariga ska kunna finna former för att fungera i de ordinarie verksamheterna. Samtidigt visar projekthistorien upp en lång rad bevis på motsatsen. Det visade sig vara svårt att införa metoden eftersom villkoren, som projektet hade, var så annorlunda än den van-

liga verksamheten. Kanske projektet inte alls var så förankrat som de hade trott utan mest uppfattades som en sidoverksamhet. Andra svårigheter kan vara att projektet vände sig till en målgrupp som inte kunde prioriteras fullt ut eller att det krävde det extra engagemang som endast eldsjälarna i projektet hade (Johansson et al. 2000).

Med detta kapitel presenterar vi några synsätt och perspektiv som vi tror kan vara användbara i utvecklingsarbetet men även för att förstå vad som kan krångla till det.

## Arbete för ändring

Tänk att du har en idé som du tycker är bra. Uppfattningen om att den är bra kan, som vi har beskrivit i de tidigare kapitlen, ha olika grund. Men oavsett vad du baserar denna kunskap på är du övertygad om dess förträfflighet och vill nu sprida idén vidare. Inte minst vill du att den ska omvandlas till något konkret. Hur gör du? Ja, det kan ju bero på vad det är för idé och vem du vill sprida den till. Det kan ju också bero på vilket sammanhang du befinner dig i, vilket sammanhang som den du vill sprida idén till befinner sig i samt vilket resultat du förväntar dig.

Säg att du till exempel vill införa en nyordning i din familj. Du är förvissad om att det vore bra om familjemedlemmarna bytte platser vid matbordet varje dag. Det skulle leda till att ni slapp många diskussioner om orättvisor och om vad som är bästa platsen. Eller så är du säker på att ett inköp av en ny madrass skulle bota både din och din partners ryggsbesvär och vill nu övertyga din partner om detta.

Den här typen av exempel kan tyckas triviala men var och en av oss som har liknande erfarenheter vet att det inte ens inom en så liten organisation som familjen alltid är lätt att uppnå de resultat man önskar. Beroende på olika faktorer och förutsättningar och vilka metoder du väljer kan din idé leda till olika typer av handlingar. Du kanske bestämmer att barnen skall byta platser och förvisso uppnår resultatet att minska antalet diskussioner om den bästa platsen men diskussionerna om orättvisor ökar istället för att minska. Eller så kommer du och din partner gemensamt fram till att pröva en ny madrass och uppnår faktiskt goda resultat. Ryggbesvären minskar och ni blir både piggare och gladare. Alternativt har du en partner som verkligen inte tror att en ny madrass skulle minska några ryggbesvär. Dessutom har den madrass, som din partner har, varit bra i alla år och han eller hon vill verkligen inte byta ut den.

Utän tvekan har du också upplevt mer eller mindre lyckade försök att sprida och realisera idéer på din arbetsplats, oavsett om det var du själv som först kom på idéerna eller om du inspirerades av andra. När förändringsambitionerna kommer ”uppifrån”, till exempel som statliga initiativ via olika myndigheter, används ofta *implementering* som är ett övergripande begrepp för denna typ av spridning. Men oavsett varifrån idéerna kommer, de kan ju också skickas från sidan eller ”nerifrån”, har den som vill sprida dem en uppfattning som bygger på vissa antaganden om hur det kan gå till. Implementering har samtidigt lite olika innebörd beroende på traditionen inom det specifika området. I denna text avser vi olika slags genomförandeprocesser av förändring som kan avse allt från genomförandet av reformer till införandet av specifika metoder. Kunskap om implementeringsprocesser kan därför vara mycket användbar för den som arbetar med någon form av organisatio-

riskt utvecklingsarbete där det övergripande syftet är att skapa förutsättningar för att en viss förändring sker.

### Förändring som styrd process eller som anpassning

Vi gör här en grov indelning av teorier för utvecklingsarbete och förändring i organisationer i tre huvudsakliga grupper. Något tillspetsat: en grupp som beskriver hur ett förändringsarbete kan ske så effektivt som möjligt och en grupp som kan förklara varför det ändå går snett. Den senare utgår från att förändring alltid sker även om den inte alltid kan planeras fram. I en tredje grupp lägger vi den forskning som mer fokuserat på vilka oväntade konsekvenser som skett vid sidan av de officiella besluten. Vi anger här också att de som ska realisera förändringsarbetet måste vilja genomdriva det, förstå vad det handlar om och kunna genomföra det. I den första gruppen finns teorier för *planerad förändring*, i den andra finns teorier som ser förändring mer som en *anpassning till omgivningen* och i den tredje finns teorier för *oväntade konsekvenser* (Czarniawska & Sevón 1996).

Vår uppfattning är att samtliga perspektiv är viktiga när man arbetar med utvecklingsarbete. Det är viktigt med teorier och råd för det som kallas för planerad förändring då sådana kan ge hållpunkter och stöd i enlighet med vad som brukar vara viktigt att tänka på. Samtidigt lever organisationer i ständig kontakt med sin omgivning till vilken de måste anpassa sig. En organisation som inte förmår att anpassa sig till omvärldsförändringar tappar snart greppet och uppfattas som föråldrad.

Att arbeta med utvecklingsarbete handlar ju på något sätt ändå om en vilja att åstadkomma en förändring och styra processerna på något sätt.

Förändringen måste ackompanjeras av en öppenhet för att verkligheten inte är så lätt styrbar, särskilt inte när det handlar om komplexa organisationer där ett flertal professioner är inblandade. Annars uppfattas lätt de inblandade, som inte handlar som man tänkt inom satsningen, som tröga och motvilliga. I själva verket kan de också ha befogad kritik som det är viktigt att åtminstone lyssna till. Att arbeta med förebyggande utvecklingsarbete handlar därför om att skapa förutsättningar och ramar i enlighet med vad som brukar vara viktigt att tänka på. Det handlar samtidigt också om en öppenhet och proaktivitet för att kunna agera i förhållande till det oförutsedda. Det är inte sällan det oförutsedda som ställer till det. Det som gör att det verkligen kan gå överstyr är om organisationen i det närmaste intecknat framgångar i förtid. I komplexa processer, där en mängd aktörer är inblandade, finns det alltid någon ny variant av problem som kan uppstå som inte riktigt gått att förutse.

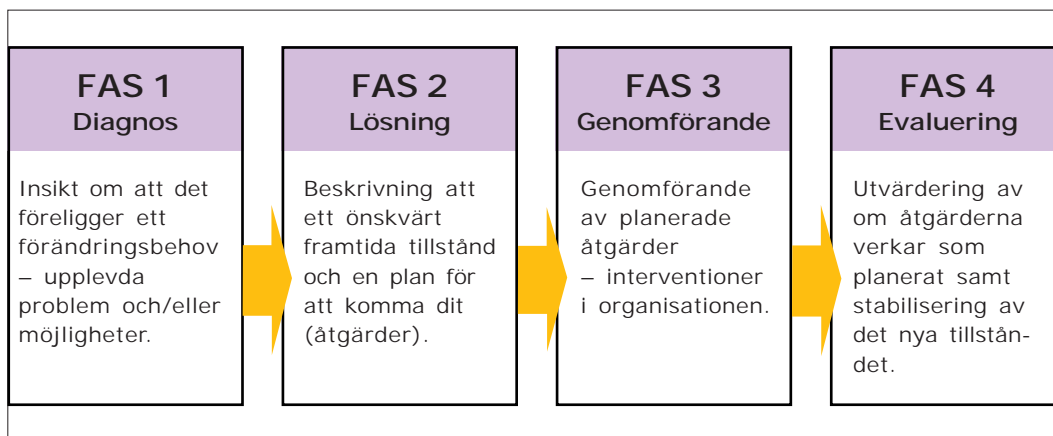
Inom gruppen för planerad förändring utgår man alltså helt enkelt från att någon vill åstadkomma en viss förändring och försöker ge indikationer om hur detta kan gå till på bästa tänkbara sätt. Det är den första skolbildningen. Hur kan man göra om man exempelvis vill att fler ska använda sig av den metod man utvecklat för samtal med våldsutsatta barn eller att skolorna ska förverkliga en policy om elevernas internetanvändning? Den andra skolbildningen hjälper till att förstå sådana situationer där det inte är så tydligt att ett visst program, en viss reform eller en viss metod ska införas. Den ser förändringar (och utvecklingsarbete) mer som en reaktion på att omgivningen förändrats. För att fortsätta exemplet med internet så skulle ju inte någon ha kunnat uppleva ett behov av särskilda preventionsmodeller för att förhindra sexuell exploatering med anledning av detta medium för så särskilt många år se-

dan. Men omgivningen har skapat ett tryck på anpassning. Inom företagsvärlden kan en bristande anpassning till förändringar i omgivningen leda till förlorade marknader medan den offentliga verksamheten mer förlorar i anseende och legitimitet då den kan verka föråldrad och sakna metoder för att möta den unga generationen.

Den som driver ett förändringsarbete och är engagerad i ett projekt är vanligen angelägen om att se vilka förändringar som det medfört. Olika mätinstrument kanske utvecklas för att undersöka eventuella förändringar. Samtidigt sker sådana på många olika sätt, också vid sidan av de planerade programmen. Man kan tänka sig att personal på en fritidsgård lockas att börja arbeta med hur ungdomarna kan träna upp en skärpt vaksamhet när de är ute på internet, helt enligt det föreslagna preventionsprogrammet. Eftersom de inte arbetar på den skolenhet som förändringsarbetet skulle ske inom riskerar de att osynliggöras. Sedan mitten av 1900-talet har det vuxit fram teorier som hjälper till att förstå sådana *oväntade konsekvenser* av förändringsinitiativ eller kanske snarare obestämda resultat. Vi kommer nu att fördjupa resonemangen om dessa tre inriktningar, med vars hjälp man kan förstå det som ibland kallas implementering, att genomföra förändringar.

## Planerad förändring – en idealmodell

Det vanligaste perspektivet på förändringsarbete, som också dominerar de flesta läroböcker inom området, är det som går under beteckningen planerad förändring. En stor del av de förändringsinitiativ som vi dagligen möter bygger således på detta tankesätt. Ni känner också igen grunddragen i vad som skisserades för förebyggande utvecklingsarbete i det föregående kapitlet även om vi då också försökte signalera att utvecklingsarbete inte är någon varken enkel eller rätlinjig process.



Figur 8. Centrala faser i en planerad förändringsprocess.

Antagandet är att det med rationellt arbete går att uppnå förändring enligt bestämda förväntningar och uppsatta mål. Grunden för förändringsinitiativ är att någon eller några analyserar en situation som kan visa problem eller möjligheter (till exempel att kvaliteten är för dålig inom svensk äldreomsorg). Därefter utarbetas lösningar och planer (utredning som föreslår valfrihet av utförare inom äldreomsorg), förändringen genomförs (lag som möjliggör för privata utförare att erbjuda äldreomsorg samt etablering av dessa) och utvärderas slutligen (åtkomliga nationella enkätundersökningar, så kallade *öppna jämförelser*). Jacobsen (2005) illustrerar processen med följande bild:

Utgångspunkten i detta tankesätt är att alla människor kan handla utifrån fri vilja och därmed styra händelseförlopp mot bestämda mål. Det kan till exempel handla om ledningen i en organisation som vill omorganisera, regeringen som vill genomföra en reform eller Socialstyrelsen som vill presentera nya riktlinjer. Det handlar alltså oftast om att de som förväntas arbeta efter de nya idéerna

är andra än de som formulerade dem från början. När idéerna sprids från en plats (sändare) till en annan (mottagare) behövs det därför genomtänkta strategier för att motarbeta eventuella trögheter och för att genomförandet ska kunna ske så smidigt som möjligt.

Under de senaste decennierna har det fokuserats mycket på det som beskrivs som den slutliga fasen i en planerad förändring, det vill säga utvärderingen. I takt med att organisationer styrs utifrån resultat istället för regler förväntas de som har fått ett decentraliserat ansvar också att systematiskt redovisa sina resultat. I boken *Utvärderingsmonstret* påtalar Lindgren (2008) att snart sagt varje handling inom den offentliga sektorn ska dokumenteras och följas upp. Power (1997) menar till och med att utvecklingen har blivit så extrem att vi kan tala om att vi lever i ett granskningssamhälle ("the audit society"). Detta ställer förstås också ökade krav på god planering och kontroll av det arbete som föregår utvärderingen och det som vi ägnar särskilt intresse åt i detta kapitel – implementeringen av idéer.

## Implementering som planerad förändring

Betraktat utifrån tanken om att någon vill sprida sina idéer till någon annan är troligen sökandet efter bättre metoder lika gammalt som människan själv. Teorier om planerad förändring kan följaktligen spåras långt bakåt i tiden. Det är dock inte förrän under 1970-talet som införandet eller implementeringsprocesserna började belysas och då efter att man upptäckt att det som högre instanser beslutade om faktiskt inte var det som genomfördes längre ned i organisationerna och på längre avstånd från beslutets centrum. Detta var nämligen resultatet som två amerikanska statsvetare Pressman & Wildavsky berättade om i den numera klassiska boken *Implementation – How great expectations in Washington are dashed in Oakland* (1973). De visade att program för att skapa arbetstillfällen åt hemlösa utan arbete misslyckades och faktiskt inte genomfördes på det sätt som avsetts, trots stora politiska ambitioner. De menade till och med att det var ”*förvånansvärt att federala program kunde fungera överhuvudtaget*”.

Denna studie banade väg för forskning som dels undersökte varför det var så svårt att genomföra beslut, dels varför allt mer kunskap handlade om hur man kunde öka förutsättningarna för att kunna införa reformer och metoder. En av forskarna har tittat på vad idékonstruktörerna/beslutsfattarna (sändarna) har kunnat förbättra medan andra har sett på hur verkställarna/tillämparna (mottagarna) uppfattar budskapen och villkoren för sitt arbete. Dessa två huvudsakliga riktningar brukar kallas för *uppiifrån-perspektivet* (”top-down”) respektive *nerifrån-perspektivet* (”bottom-up”) (se Hill & Hupe 2005, Johansson 2010a, Sannerstedt 2001).

Till stor del är det uppiifrån-perspektivet som har präglat strävandena att överföra olika forskningsresultat till praktiskt arbete inom hälso- och sjukvården och som vi nu också kan se exempel på inom socialt arbete. Det är också tydligast i att ge råd om hur införandet kan underlättas. Begreppet implementering definieras då som ”*de procedurer som används för att införa nya metoder i en ordinarie verksamhet och som säkerställer att metoderna används som avsett och med varaktighet*” (Sundell & Soydan 2008).<sup>16</sup> Det kan till exempel handla om behandlingsmetoder som kognitiv beteendeterapi (KBT) och multisystematisk terapi (MST) eller riktlinjer för missbruks- och beroendevård. Synsättet är således utgångspunkten vid förändringsinitiativ som handlar om att implementera behandlingsmetoder, föreskrifter och riktlinjer men det är också det synsätt som är framträdande vid spridning av policys och reformer. Implementering är då helt enkelt detsamma som att genomföra politiska beslut (Sannerstedt 2001).

Till stor del bygger utgångspunkterna här på forskning om hur innovationer sprids, den så kallade diffusionsteorin (Rogers 2003/1962). Tanken är att det finns en viss typ av kunskap som är viktig att förmedla och att den inte förvanskas på vägen. Resultatet måste vara detsamma som ursprungligen var planerat. Om inte har det uppstått ett kunskapsspridningsproblem. Vi minns läkaren Semmelweis som i mitten av 1800-talet försökte att sprida sina upptäckter om minskad dödlighet genom att läkarna tvättade händerna mellan olika moment i arbetet. Trots att han hade arbetat vetenskapligt för att få fram de nya kunskaperna (det fanns alltså empirisk evidens) hade han svårt att övertyga kollegorna om att ändra sina vanor. Som vi beskrev i ett tidigare kapitel är det ett problem som till dags dato fortfarande förekommer. Frågan är vad Semmelweis skulle ha gjort för att lyckas.

Under senare år har forskningen om implementering resulterat i många goda råd och checklistor. Ofta med referens till litteraturoversikter som *Implementation Research: A Synthesis of the Literature* (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman & Wallace 2005) eller *Diffusion of Innovations in Health Service Organisations. A systematic literature review* (Greenhalgh, Robert, Bate, Macfarlane & Kyriakidou 2005) har det presenterats olika vägledningar kopplat till implementering (se Färm, Ljunggren, Marklund & Bergström 2009, Guldbrandsson 2007, Roselius & Sundell 2008). I boken *Att förändra socialt arbete* beskrivs till exempel Olsson & Sundell (2008)<sup>17</sup> i ett kapitel "forskning om vad som ökar möjligheten att framgångsrikt implementera nya metoder". Det mynnar ut i en sorts checklista med 17 punkter som vi rekommenderas att tänka på vid implementering:

För att åstadkomma förändring med ett bestämt (lyckat) resultat krävs det alltså en noggrann planering och styrning av en mängd faktorer under själva processen. Ju noggrannare du är och ju mer du kan kontrollera utvecklingen, desto troligare är det att du kan uppnå målet med satsningen. Men parallellt med forskning utifrån detta uppifrån-perspektiv har andra studier fokuserat på tillämparnas handlande och pekat på olika aspekter som försvårar implementeringen. De faktiskt bedrivna verksamheterna, som förväntas ta emot idéerna, har skilda historier, kulturer och uppgifter och där arbetar olika människor med olika kompetenser och roller. De finns också i ett sammanhang med skilda förväntningar från omgivningen och växlande mängd resurser. Därtill är sällan de idéer som introduceras särskilt entydiga.

## 17 punkter vid implementering

- |   |   |
|---|---|
| 1. Motivera behovet av förändring genom utvärdering.  | 11. Tydliggör nyttan med metoden: den behöver göras lättförståelig och det är önskvärt att den passar in i tidigare verksamhet.                                 |
| 2. Undersök om det behövs en ny metod eller om befintliga metoder behöver implementeras bättre.                           | 12. Tänk på att utbildning inte bara är undervisning utan även övning och feedback.   |
| 3. Låt behoven styra val av metod, inte tvärtom.  | 13. Ge fortsatt handledning till de professionella när metoden börjar användas.   |
| 4. Ha ett processperspektiv och planera för lång tid och kontinuerligt stöd.  | 14. Betona vikten av behandlingstrohet, det vill säga att metoden används på det sätt som är avsett och att de professionella inte plockar "russinen ur kakan". |
| 5. Börja där förutsättningarna är bäst: "bit där det är mjukast".   | 15. Utvärdera den nya metoden lokalt.   |
| 6. Ta hänsyn till informella sociala nätverk – även individer som inte direkt berörs kan vara viktiga förändringsagenter. | 16. Tillåt anpassning, men först efter att implementeringen är klar och metoden är utvärderad.  |
| 7. Säkra stöd från högsta organisatoriska nivå.   | 17. Räkna med en "ketchupeffekt". När en evidensbaserad metod accepterats kommer andra liknande metoder att accepteras lättare.                                 |
| 8. Säkra långsiktigt ekonomiskt och personellt stöd.  |   |
| 9. Utöva aktivt ledarskap.  |   |
| 10. Ha lokal kontroll över förändringsarbetet.  |   |

(Olsson & Sundell 2008, s. 58).

Utifrån det som kallas nerifrån-perspektivet har därför forskarna varit inriktade på att följa och beskriva implementeringsprocessen snarare än att försöka finna förutbestämda resultat. Vi återkommer till detta perspektiv när vi under ett senare avsnitt diskuterar implementeringens oväntade konsekvenser. Först behandlar vi i nästa avsnitt det perspektiv som anger att förändringar i organisationer sker som en reaktion på förändringar i omgivningen.

## Anpassning till omgivningen

Den andra stora skolbildningen inom förändringslitteraturen innefattar alltså sådana teorier som antar att organisationen förändras i takt med eller som en respons på tryck från omgivningen. I motsats till teorier om planerad förändring är utgångspunkten här att den mänskliga friheten är begränsad. Den enskilda människan kan inte påverka händelseförloppet eftersom han eller hon bara är en del av en större helhet som består av en mängd händelser. Organisationen betraktas som en del av ett levande system som kräver ständig anpassning för att hålla jämvikt och överleva. Drivkrafter för förändring kan då till exempel vara ny teknik eller förändrade kundbeteenden. Ett ofta refererat exempel handlar om det svenska företaget Facit AB som i slutet av 1960-talet totalt misslyckades med att anpassa sig till omgivningens förändringar. Försäljningen av mekaniska räkneapparater hade varit så framgångsrik att man riktade allt fokus på att förbättra och förfina denna befintliga teknik. I omvärlden var samtidigt elektroniken på frammarsch och de nya små miniräknarna från Japan tog snabbt över marknaden. Facit drabbades svårt och såldes vidare i delar.

Men organisationernas omgivningar är inte bara intresserade av vilka produkter och tjänster som erbjuds (teknisk omgivning). Organisationerna

värderas också utifrån normer och värderingar i det omgivande samhället som sätter ramar för vad som uppfattas som "rätta" strukturer, processer och tankesätt (institutionaliserad omgivning). Över tid utvecklas synsättet i organisationer och deras omgivningar om vad som är viktiga uppgifter och vilka arbetssätt som skall användas för att uppnå vissa resultat (Meyer & Rowan 1977).

Det som görs i organisationer styrs alltså av kulturbestämda regler och rutiner som efter en tid blir så etablerade att de tas för givna. Det utvecklas vanor i organisationen som är svåra att bryta (Löfström 2003). Det i sin tur begränsar alternativa tolkningar och arbetssätt. Reformen som syftar till att förändra etablerade normer och värderingar är därför svårare att genomföra (Brunsson & Olsen 1990). Utifrån denna kunskap har studier av reformer visat att om förväntningar från omgivningen inte stämmer överens med organisationens "inre liv" skapas lätt parallella strukturer, processer och ideologier: en form som styr det interna arbetet och en som visas upp utåt (Brunsson 1990, Fernler 1990, Meyer & Rowan 1977). Det kan till exempel handla om att införa kvalitetsystem eller att utforma handlingsplaner som lätt kan visas upp för omgivningen men som till liten del styr det praktiska arbetet. Nära i tanken kan vara jämställdhetsplaners koppling till hur det i praktiken ser ut med jämställdheten på våra arbetsplatser.

Insikter som gjorts utifrån detta perspektiv visar alltså att implementering är en komplicerad process som inte så lätt går att styra (Lundquist 1987). Sannerstedt<sup>18</sup> menar till och med att vi bör betrakta implementeringsproblemet som ett:

*"normalt inslag i det politiska livet som en konsekvens av de skilda roller politiker och tjänstemän har att spela, som en följd av att komplexa organisationer har*

*vissa egenskaper, som en avspegling av befintliga konflikter i samhället och som ett resultat av att vissa verksamheter till sin natur ofrånkomligen är svåra att styra och kontrollera”.*

(Sannerstedt 2001)

Det är också denna form av insikter som har bidragit till det perspektiv som vi diskuterar i nästa avsnitt.

## Oväntade konsekvenser

Utöver de två dominerande perspektiven, planerad förändring och anpassning till omgivningen, används ofta en tredje grupp av teorier för att förstå och förklara förändring: de som innebär att förändringsinitiativ leder till oväntade konsekvenser snarare än planerat resultat. Utgångspunkten är då att människan inte kan välja rationellt mellan alla alternativ för att besluta om bästa sättet och uppnå det ultimata resultatet. Rationaliteten är snarare begränsad (Simon 1947). Det är till och med så menade Cohen, March och Olsen (1972) att problem, lösningar, beslutsfattare och valmöjligheter blandas beroende på att just de finns tillgängliga samtidigt. Med denna ”garbage-can-modell” avser de egentligen en slags behållare (soptunna) i vilken idéer, lösningar och aktörer samlas i väntan på en lämplig situation i vilken de kan kopplas samman. En sådan situation kan till exempel vara, som vi föreslog i ett tidigare kapitel, när staten utlyser projektmedel och det samtidigt finns en mängd lösningar till hands som kan kopplas samman med det aktuella problemet. Det kan vara en fritidsledare som verkligen tror på äventyrspedagogik och salutogent arbete och som ser en möjlighet att förverkliga dessa tankar genom att arbeta med en ny problemgrupp som exempelvis långtidsarbetslösa ungdomar.

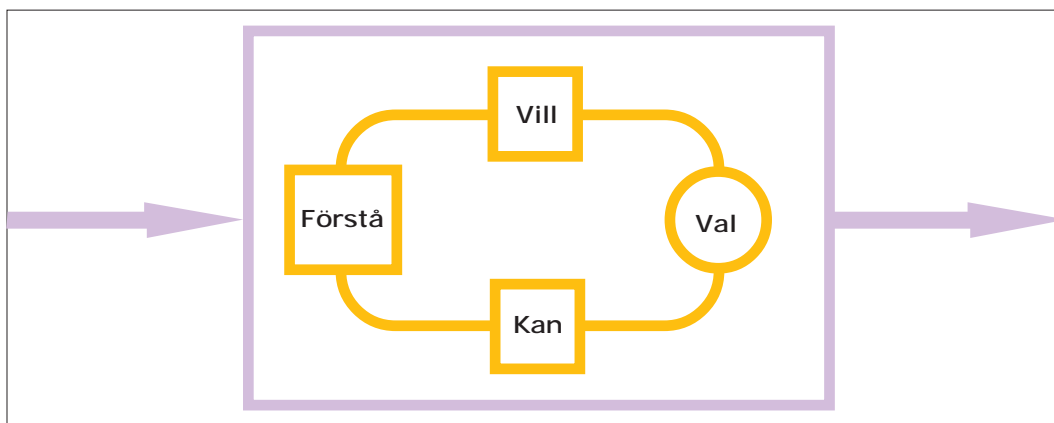
Även om man inte har fullständig framgång med planerad förändring visar många studier att förändringar inte bara är slumpmässiga. Människor lyckas faktiskt övertyga varandra att förändra åsikter, värderingar och sätt att agera (Czarniawska & Sevón 1996). Men det blir sällan exakt som det var tänkt. En blandning av planer, anpassning till omgivningen och slump gör att det ofta uppstår *oväntade konsekvenser* (“unintended consequences”) (Brunsson & Olsen 1990, Czarniawska & Sevón 1996). Utifrån ett sådant perspektiv skulle man också ges andra svar på varför idéer som har formulerats på en plats har svårt att överföras i samma form till andra platser.

## Implementeringens oväntade resultat

Utifrån det så kallade nerifrånperspektivet har studier av vad som händer i verksamheterna under processen visat en mängd aspekter som försvårar implementeringen. I en numera klassisk bok beskriver till exempel Lipsky (1980) hur olika professionella grupper som arbetar närmast medborgarna inom offentlig service rent faktiskt är de som konstruerar politiken. Dessa som Lipsky kallar *gräsrotsbyråkrater* är yrkesgrupper som lärare, poliser, socialarbetare, domare och sjukvårdspersonal. I yrket har de stor handlingsfrihet att forma innehållet i verksamheten men samtidigt har de liten möjlighet att påverka förutsättningarna, det vill säga de begränsade resurserna och den obegränsade efterfrågan. Vid mötet med medborgarna hanteras detta dilemma genom olika strategier och prioriteringar. Implementering av idéer som kommer farande till dessa grupper omsätts därför utifrån deras verklighet och praktik.

En liknande problematisering gör Lundquist (1987) i en studie där han pekar på tre olika kvaliteter hos aktören som påverkar vilka val som görs vid implementering. Det handlar om hur mottaga-





Figur 9. Implementeringens kärnkomponenter.

ren *förstår* sändarens budskap, om vad mottagaren *kan* göra och om vad mottagaren *vill* göra.

Flera forskare har på olika sätt använt dessa begrepp som hjälpmedel för att studera komplexiteten i implementeringsprocessen (se exempelvis Alexandersson 2006, Johansson 2004, 2010a), Winblad Spångberg 2003). Som vi redan har konstaterat kan idéer som kommer från en annan plats tas emot på olika sätt beroende på den specifika verksamhetens kultur och historia. Människor som arbetar där har också olika kompetens och roller och idéerna som verksamheterna förväntas omsätta i sin praktik kan vara paketerade på olika sätt. Det kan till exempel vara skillnad på en reform, en ny medicinsk metod eller nya riktlinjer och de kan uppfattas passa mer eller mindre bra. Begreppet *förstå* används då i Lundquists modell för att fokusera på hur människor uppfattar idén i förhållande till sändarens intentioner. Men för att förändring ska komma till stånd krävs också att människor i verksamheten *kan* omsätta idén i sin praktik. Här handlar det om faktorer som att ha möjlighet att fatta beslut, att kunna påverka sin omgivning och att ha tillgång till olika former av resurser. Därtill krävs det också att människor *vill*

genomföra det nya. Olika aktörer har olika preferenser och prioriteringar som inverkar på de val som görs. Vi återkopplar till familjen och din idé om att byta platser vid matbordet. Det kanske inte var första gången som du ville implementera en idé hos familjen. Snarare var det så att det bara var ett av många förslag som du hade presenterat under de senaste åren för att lösa samma problem. Familjemedlemmarna var helt enkelt trötta på dina ständigt nya förslag och de kunde inte heller se hur dessa skulle lösa problemet. Det blev därför inte heller denna gång som du hade tänkt.

Sammantaget pekar alltså det komplexa samspelet mellan de olika kvaliteterna i Lundquist modell på att när människor ska omsätta idéer och lösningar i sin verksamhet är det svårt att exakt förutsäga ett bestämt resultat. Olika förutsättningar i den lokala praktiken gör att idéerna omsätts på olika sätt. Vi ser att begreppen *vill*, *kan* och *förstå* är centrala i modellen. Ett utvecklingsarbete måste således utgå från att de som ska genomföra modellen, metoden, riktlinjen eller vad det månde vara, såväl måste vilja arbeta för förändringen som kunna göra det och därtill förstå hur de ska göra.

Åtminstone om det ska bli en förändring i avsedd riktning. För att återvända till vårt inledande exempel med att förebygga sexuell exploatering på nätet måste man för det första fundera på vilka som är viktiga att ha med sig. Det handlar också om att få dem med sig i en gemensam process genom att skapa möjlighet till dialog där deltagarna kan reflektera över sina förutsättningar och verkligen sätta sig in i metoderna. Sådana förutsättningar kan alltså handla om att de verkligen kan arbeta med modellen. Finns resurserna, finns det ett stöd i praktiken, har chefen ett intresse av att arbetet genomförs, känner de överhuvudtaget till hur internet är uppbyggt och inom vilka olika fora man kan träffas? Det handlar också om vilka risker de är beredda att ta. Vad skulle exempelvis hända om medierna skulle få nys om arbetet? Det räcker inte bara med att de faktiskt kan arbeta med projektet, de måste också förstå värdet och syftet med satsningen. De som arbetar med satsningen måste alltså förstå bakgrunden till satsningen, det vill säga att det finns ett verkligt problem med sexuell exploatering på internet och att det finns ett behov av att arbeta mot det. Det handlar alltså om att förstå och ställa sig bakom de grundantaganden som finns i en satsning. Slutligen måste de också känna sig motiverade att arbeta med metoden. Det handlar inte bara om att på ett allmänt plan tycka att det är bra att en satsning görs, utan också om att för egen del uppleva att ens handlingar krävs om ett visst resultat ska uppnås samt att man då bör arbeta på ett visst sätt. Om var och en själv skulle hitta på sin egen metod skulle man möjligen få en stor förändring till stånd men troligen inte precis den avsedda.

## Sammanfattning

I detta kapitel har vi diskuterat olika perspektiv på förändring med speciellt fokus på implementering: *planerad förändring, anpassning till omgivningen* samt *oväntade konsekvenser*. Det står klart att det mest dominerande perspektivet vid de flesta förändringsinitiativ är planerad förändring. Utifrån detta synsätt antas det att idéer kan spridas utan förvanskning, oavsett vilken mottagaren är. Många studier har också visat att det som görs i verksamheter är beroende av det som händer i omvärlden, vilket anges i det andra framträdande perspektivet. Det påverkar också vad som uppfattas som möjligt i praktiken. En del idéer skulle helt enkelt inte passa in. I det tredje perspektivet är därför utgångspunkten att idéer förändras när de färdas mellan människor. Utifrån en blandning av planer, anpassning till omgivningen och slump uppstår det alltid oväntade konsekvenser. När vi kan utveckla idéer så att de passar in där vi befinner oss utvecklas energi. Den leder till förändring. Därför måste man ibland titta noggrant för att upptäcka de små stegen av förändringar.

## Diskussion

I detta kapitel har vi tagit upp olika perspektiv på hur utvecklingsarbete kan gå till. Vi har särskilt fokuserat på det som kommer efter att idéer formulerats och modeller tagits fram, alltså när idéerna ska omsättas till handling.

Du har säkert egna erfarenheter av utvecklingsarbete. Utgå gärna från dem.

1. Fundera på ett förändringsarbete som du tycker lyckats väl, vad var det som gjorde detta?
2. I kapitlet talar vi om oförutsedda konsekvenser av ett förändringsarbete. Ge exempel (positiva eller negativa) på vad det kan vara.
3. Vi har i kapitlet försökt att resonera kring perspektivet planerad förändring. En slutsats är att det inte räcker till för att förstå det som faktiskt händer. Vilken är din uppfattning och hur kan man ändå använda sig av perspektivet?
4. Tänk dig att du ska ansvara för ett utvecklingsarbete mot kränkande behandling mellan elever och personal på kommunens skolor. Beskriv med hjälp av begreppen kunna, vilja och förstå hur du konkret skulle kunna få med dig dem som ska involveras!

# KAPITEL 4



# Perspektiv på samverkan

Det finns stora förhoppningar på samverkan.<sup>19</sup> Otoliga är de satsningar som görs för att utveckla samverkan mellan myndigheter och organisationer. Det finns många exempel på att olika målgrupper ska nås just genom ett förbättrat samarbete (se exempelvis Socialstyrelsen 2004, Ungdomsstyrelsen 2009d). Samverkan kan ses både som favoritproblemet och som ideallösningen, inte minst i förebyggande arbete (Danermark & Kullberg 1999). Det stora intresset för samverkan har också gett upphov till en hel rad av metaforer som signalerar problem och lösningar. De traditionella verksamheterna sägs leva i ”stuprör” åtskilda från varandra genom ”vattentäta skott” vilket får den enskilde att ”falla mellan stolarna”. Istället vill man skapa ”hängrännor”, sätta brukaren ”i centrum” och ställa ”för vem-frågor”.

En sak kan man i alla fall säga med säkerhet om samverkan: det är ingen enkel arbetsform även om den kan låta så självklar. Vissa av dem som valt att fördjupa sig inom området har valt att peka på ”behovet av”. Andra har koncentrerat sig på ”problemen med”. Några har till och med betraktat samverkan som en form av modern ritual för att vinna legitimitet genom att visa upp att den egna organisationen är offensiv och arbetar på ”rätt sätt” (Provan & Milward 2001, Reitan 1998). Åter andra har argumenterat för att det är en nödvändig arbetsform i de moderna välfärdsorganisationerna (Danermark & Kullberg 1999).

Faktiskt kan stora politiska reformprogram i sin kärna betraktas som en önskan om samverkan, till exempel den tredje vägens politik som Tony Blair lanserade i Storbritannien. Partnerskapstanken mellan olika intressenter är grundläggande. Det kan handla om allt från övergripande partnerskap mellan offentlig verksamhet och marknadsaktörer till tät samverkan för att inga barn ska ”lämnas efter” som det uttrycks i ”Every Child Matters” (Frost & Parton 2009).

Listan kan göras lång. Vår utgångspunkt är att samverkan ofta är en angelägen, ibland nödvändig men samtidigt ofta komplicerad strategi i praktiken. En miniminivå för samverkan uppstår i gränsituationer där det råder oklarhet om vilken profession eller organisation som har rätt eller skyldighet att handla (Forkby 2004). Inte sällan försöker antingen samverkansönsknings gripa om för mycket, som om det skulle ha ett egenvärde och stå för något gott i sig och inte värderas i förhållande till situation och behov, eller negligeras när den verkligen behövs. I synnerhet kan det vara svårt att finna samverkan när den behövs som mest: i arbetet med utsatta barn och unga. Här pekar vi på några faktorer som kan förklara varför goda samverkansambitioner ofta havererar. Vi lyfter också upp några hållpunkter att utgå från när samverkansprojekt planeras och genomförs.

Stor kraft inom samverkansforskningen har lagts vid begreppsdefinitioner där varje person gett just sin speciella tolkning. I vardagligt tal avses ungefär "att jobba tillsammans". Longoria (2005) sammanfattar de viktigaste dragen som brukar framhållas:

1. Fundamentalt handlar det om en gemensam aktivitet som genomförs i ett relationellt system mellan två eller flera organisationer.
2. Det finns någon form av avsiktlig planering och processtänkande som resulterar i gemensamt definierade mål och föresatser.
3. Genom relationerna mellan parterna uppstår någon form av struktur som var och en inte själv kunde skapa.
4. Den totala handlingskapaciteten i systemet utökas på ett sätt som var och en inte kunnat skapa var och en för sig, det uppstår synergieffekter.

I denna definition står det inte något om att resultatet skulle vara gynnsamt för de enskilda (eller inte). Detta får undersökas.

## En form av organisering

När man talar om samverkan som ett möte mellan organisationer hänvisas ofta till begrepp som Bengt Berggren föreslagit (Berggren 1982, Westrin 1986, Brännberg 1995). Han definierade olika grader av närhet i samverkan genom att tala om samordning/koordinering, samverkan/kollaboration, sammansmältning/integration och samråd/konsultation. Det första, *samordningen*, handlar om att få de organisatoriska resurserna att fungera väl tillsammans. Man kan exempelvis försöka få välfungerande rutiner till stånd för hur anmälningar av ärenden fungerar på bästa sätt. Ett steg vidare i närmare samverkan uppstår när man inte bara försöker effektivisera flödet mellan olika aktörer, utan också i faktisk handling träffas och utbyter kunskap i en närmare dialog. Det kallar Berggren för att *samverka* eller *kollaborera*. I denna form utgår var och en visserligen från sin egen roll men försöker förstå den andres perspektiv på ett mer påtagligt sätt än vid rena överlämningar av ärenden mellan organisationer. I en verksamhet som smält samman finns en påtaglig integrering, ofta lokalmässigt och många gånger även i faktiskt arbete. *Konsultation* är just som det låter: en representant från en organisation eller kompetens kommer in i en annan och ger råd, stöd och vägledning i arbetet med specifika frågor.

För att få arbetet att fungera krävs det att man organiserar sig på något sätt. Organiseringens främsta funktion är då att få arbetet att flyta på så bra och ofta så smärtfritt som möjligt (Forkby & Larsen 2005). På en byggarbetsplats ser man till att snickarna förbereder för elektrikern i rätt tid för att sedan målaren ska kunna komma.<sup>20</sup> Inget missnöje behöver uppstå om alla arbetar enligt planen, kommer när de ska och blir färdiga i tid. Rollerna är förhållandevis klara. De kompletterar varandra istället för att konkurrera. I allmänhet lägger snickaren sig inte i elektrikerns arbete på

den grunden att han skulle ha en bättre teori om elektromagnetism.

Arbetarna identifierar sig också med varandra på arbetsplatsen på flera sätt. Olika tillhörigheter lever sida vid sida och ordnar tillvaron i ett "vi" och ett "dem". Det kan handla om att gruppen "vi" snickare har viss yrkeskunskap som de andra saknar. Denna grupp är samtidigt en del av ett större kollektiv av byggnadsarbetare som uppfattar sig ha andra färdigheter och annan kompetens än "de andra". Sådana tillhörigheter etableras på många olika nivåer, som gruppen privatanställda i relation till dem i offentlig sektor. Män och kvinnor är naturligtvis oerhört väsentliga tillhörigheter liksom nationella gränser kan vara det.

Att identifiera sig med en grupp är en naturlig process för människor och vanligen även en del av arbetet. Det är oftast oproblemiskt eftersom man också kan tillhöra flera grupper samtidigt. Problem uppstår dock vid motsättningar mellan grupper som man tillhör. Man kan tvingas välja sida. Vilken identitet ska då väga tyngst? För att fortsätta med exemplet ovan. Är det gruppen snickare som är den viktigaste identiteten, de har ju ändå en yrkeskunskap tillsammans? Eller är det tillhörigheten som finns med dem man arbetar tillsammans med i vardagen, för man är väl ofta mer beroende av att det fungerar väl tillsammans med dem? När arbetet flyter på och man kan kontrollera att processen leder till ett önskat resultat är dock konflikter mellan olika grupp tillhörigheter oftast relativt lätta att hantera. Även om snickarna kanske tycker att elektrikerna inte är några "riktiga" arbetare, bidrar båda grupperna till att ett hus blir byggt och att det ser ut som det var tänkt. De är ömsesidigt beroende. En helt annan situation finns i en del människovårdande yrken. Kanske i synnerhet när det handlar om arbetet med socialt utsatta barn och ungdomar (Socialstyrelsen 2004).

Här finns det ingen säker koppling mellan insats och resultat. Det finns heller ingen som har självklar auktoritet att definiera ett problem och ange lösningsstrategier (som det finns inom medicinen). Till detta är det "kulturella trycket" mycket större än när det handlar om materiella saker. Man kan reparera ett felbyggt hus men samma sak låter sig inte alltid göras med människor. Arbetet med utsatta barn och ungdomar driver därför lätt fram svårhanterlig frustration (Forkby 2001a).

### Skäl att samverka

Man skulle faktiskt kunna se en stor del av samverkansprojekten som bevis för ett stort misslyckande för våra traditionella organisationer och arbetsprocesser. För egentligen borde inte några samverkansproblem uppstå om dessa fungerade som avsett. Om exempelvis alla ärenden överlämnades från skolan till socialtjänsten vid rätt tidpunkt och med rätt information, om socialtjänsten utredde ärendet i vederbörlig ordning och sedan kom fram till ett förslag till stödinsats som effektuerades av en särskild behandlingsverksamhet är frågan vad särskilda samverkansprojekt skulle vara till för. Inte sällan skapas spontana former för samverkan på grund av att de helt enkelt krävs för att arbetet ska kunna fungera. Exempelvis måste ofta en verksamhet, som vill nå unga där så kallad hedersproblematik förekommer, finna sätt att komma i kontakt med dem. Samverkan kan då naturligt upprättas med skola, fritidsverksamhet och föreningsliv. Problemet är för det första att en hel del samverkansflöden har svårt att fungera som avsett och för det andra att de kan vara otillräckliga även när de fungerar. Samverkansprojekten behövs med andra ord för att reparera misslyckanden i såväl teori som praktik.

Thylefors, Persson och Hellström (2005) redovisar att samverkan faktiskt kan fungera bra för att motverka en allt för långt driven specialisering

genom att skapa tvärprofessionella grupper. De bedrev sin forskning om arbetsgrupper i vårdande, social eller behandlande verksamhet. Resultatet visade att arbetstillfredsställelse, arbetsklimat och hur kompetent man uppfattade sig var mer positivt för arbetsgrupper med en tät samverkan där arbetsuppgifterna ofta löstes genom att respektive part överskred strikta professionsgränser. Dessa grupper kallade de för ”transprofessionella” till skillnad från de vanligare ”interprofessionella”. I de senare ågerade man mer rollbestämt och var och en bidrog med sin professions särskilda kompetens.

En förklaring till specialisering och uppsplittning i allt fler delområden är helt enkelt den stora expansion av kunskap och verksamheter som skett under efterkrigstiden. Byråkratin har ett innersta väsen, sa Sarnecki (1985), och det är expansion. Det är ganska naturligt: en större verksamhet har helt enkelt fler kontaktytor mot omgivningen än en mindre och kan då uppmärksamma fler behov. Även kunskapsmässigt uppmärksammas fler målgrupper och nya sätt att förebygga och stödjas tas fram, vilket innebär krav på att kunna effektuera. Allt detta sätter ett tryck på expansion. Större organisationer och mer utvecklade kunskaper leder också till behov av att skapa överblick och fördjupning, vilket innebär att organisationerna splittras upp i mindre specialiserade enheter. Kontentan blir en rad olika mer eller mindre specialiserade grupper som på något sätt måste arbeta åt ett gemensamt håll om de inte ska motverka varandra. Att dessa grupper har utvecklat egna perspektiv och befinner sig inom olika organisatoriska ramar gör att möjligheter till konflikter är många. Samverkansprojekten både skapas och riskerar att bryta samman på grund av inbyggda svårigheter i hur vi byggt upp våra traditionella organisationer och skapat olika yrkesgrupper (Danermark & Kullberg 1999).

Det finns många goda argument för att utveckla samverkan. Sammanfattat kan de samlas inom följande tre områden: det ska gå snabbare, kännas enklare och bli bättre. Många försök har gjorts i Sverige och i många andra länder för att bland annat finna former för hur arbetet kan effektiviseras, åstadkomma bättre resursanvändning och öka brukarnas inflytande. Ambitionen har varit att finna nya organisatoriska former där den enskildes behov sätts i centrum. Benny Hjern (2001) hävdar att välfärdsorganisationerna har stelnat i gamla militärliknande former som i första hand tjänar dem som hamnat i toppen av hierarkin.

Thylefors, Persson och Hellström (2005) (se också Huxham 2000, och för exempel: Kommittén mot barnmisshandel 2001) har sammanställt de vanligaste argumenten för samverkan. Det kanske främsta argumentet är att de behov och problem man har att möta är alltför komplexa för en enskild organisation eller profession att hantera. Samverkan kan främja en helhetssyn. Många ser också samverkan som ett sätt att öka effektiviteten i arbetet, dels genom att öka kvaliteten, dels genom att arbetet kan bli mer resurseffektivt på grund av minskat dubbelarbete och minskade överlämningsstider.

Samlade resurser på ett ställe kan underlätta för olika grupper att hitta rätt och öka deras förtroende för stödsystemet. Denna tanke finns exempelvis bakom ungdomsmottagningarna. Sådana mottagningar kan innebära att den aktuella målgruppen känner sig hemma och att de kan ta upp frågor som rör stora delar av deras livsvärld. Samtidigt är det också så att varje sammanslagning innebär nya gränser, exempelvis blir gränsen mellan unga, barn och vuxna skarpare genom ungdomsmottagningarna, vilket skulle få till följd att det blir svårare att se hela familjen som en samspelande enhet.



När det handlar om de professionellas utbyte av varandra pekar en del på möjligheten till lärande över professionsgränserna. Olika grupper kan få del av varandras perspektiv och kunskaper och utvidga sin handlings- och förståelse-repertoar. Detta kan innebära ett mer kvalificerat arbete och att målen uppnås lättare. Att dela pressande arbetsuppgifter med andra leder i bästa fall inte bara till högre kvalitet utan också till att arbetet uppfattas som mindre psykiskt påfrestande. Man får någon att resonera med och man kan förhindra att läger bildas där den ene lägger över allt ansvar på den andre. Så långt om motiven som talar för att samverka, nu något om svårigheterna.

### Svårigheter med samverkan

Trots att det kan verka naturligt och självklart att samverka kan det även medföra en mängd svårigheter. Förhoppningar om ökad kompetens, effektivitet och tillfredsställelse vänds lätt till sina motsatser när man väl sätter igång att samverka. Istället för utbyte av kunskap och idéer ser man organisatoriska och professionella revirstrider. Istället för effektivt resursutnyttjande resulterar samverkan i tidsödande sittningar vid sidan av det egentliga arbetet. Istället för att den enskildes behov möts genom kompetenser i förening blir denne åskådare till eller i värsta fall domare över vem som är mest kompetent i en strid mellan professioner och organisationer.

Bergsjön i Göteborg hade bestämt sig för att satsa på att utveckla det förebyggande arbetet bland unga i stadsdelen. Tanken var att en av högstadieskolorna i området skulle bli en utgångspunkt för ett ungdomsteam som bestod av socialarbetare, fritidsledare och skolvårdar. Nu skulle man kunna samverka nära och direkt utan störande organisatoriska hinder som ofta uppstod mellan skola och socialtjänst. Skolan hade just

börjat organisera sig i arbetslag som skulle utveckla det pedagogiska arbetet. En av de nyanställda kuratorerna skulle sitta med på arbetslags-träffar för att kunna arbeta nära lärarna och tag i problem så snart de uppstod. Många var ovana vid sina roller och lärarna hade stor förväntan på att få avlastning från de ofta betungande elevvårdsärendena. Ungdomsteamet hann knappt komma igång innan problem och missnöje uppstod och en stor del av de först anställda slutade redan under det första året (Forkby 2001a). En av de kuratorer jag intervjuade berättar om sin upplevelse av att hamna på den anklagades bänk vid samverkan och hur hon tog steget att sluta i ungdomsteamet:<sup>21</sup>

*”När bestämde du dig för att sluta?*

*– Det var efter en träff med arbetslaget. Det var en som hoppade på mig igen och ifrågasatte vad jag kunde göra egentligen. När jag gick hem så mådde jag väldigt dåligt och på morgonen efter kände jag att jag nästan inte orkade gå upp. Vad hände mer konkret?*

*– Det var en av de äldre lärarna som [sade sårande saker; min anm] efter att jag hade informerat om ett ärende. Jag hade sagt att 'det kan jag informera rektorn om, det här kan jag ta tag i' och sådant. Sedan gick vi vidare och då sade han att 'de här elevvårdsärendena, hur blir det med dem?' Då sade jag att det har vi ju gått igenom. Då sade han att 'det sker ju ändå ingenting, det blir ju ingenting gjort och så vidare'. Jag gick i svaromål och sade att 'jag har ju sagt det här och det här, jag kan inte trola nu'. Jag blev ganska förbannad. Då kändes det så hopplöst att man igen då inte blev behandlad respektfullt.”*

Det finns mycket man kan lära sig av ovanstående citat. För det första utstrålar det en utsatt-het i att vara ensam i sin yrkesroll och i underläge gentemot de andra. Hon uppfattar att hon blev påhoppad. En känsla av att inte kunna hävda sin roll och få respekt för den gör att hon tar åt sig personligt och nästan inte orkade gå upp ur sängen dagen efter. På ett övergripande plan kan man också lära sig mycket om vad arbetet med utsatta och utagerande unga kan innebära. ”*Jag kan inte trollo*”, säger hon. Det finns ingen som har en lösning, åtminstone ingen ”quick fix”. I situationer med höga krav och liten upplevelse av handlingsmöjligheter och kontroll skapas lätt en känsla av frustration. Det är inte omöjligt att läraren i det första läget upplevde en liknande känsla av frustration. Att vilja men inte se hur man skulle kunna skapa lätt en sådan känsla. I samverkanssammanhang sägs ofta att man ska undvika att skicka ”svarte Petter” mellan sig. Man får lätt bilden att det är personen man vill bli av med men kanske handlar det mer om att undvika en känsla av tillkortakommande och vilshenhet. Den känslan kan nämligen ses som ett hot mot den egna självrespekten som kunnig och professionell. Kanske laddas frustrationen med en vrede över att inte lyckas nå fram trots att man egentligen vill. Försvarsreaktioner riktas mot den eller det som hotar ens möjlighet att agera så som man vill. Att kunna mötas i samverkan kräver därför ibland inte bara att man visar upp vilka kvaliteter och kompetenser man har att bidra med utan också en beredskap att våga visa fram sina svagheter och möta varandra i olika svårigheter. Chris Huxham drar följande slutsats i en artikel som sammanfattar en mångårig forskning om samverkans möjligheter och svårigheter (Huxham 2000, Huxham & Vangen 2005):

”*En förkrossande slutsats är att samverkan som styrmedel ska användas sparsamt, och när det används ska vara prioriterat resursmässigt, få ordentligt stöd och uppmärksamhet.*”

(Huxham 2000, s. 353).<sup>22</sup>

Glisson och Hemmelgarn (1998) är två mer ensidigt kritiska röster om samverkan kring utsatta barn och deras utveckling. De jämförde 32 program riktade till dessa barn och kom fram till att samverkanslösningarna hade en negativ påverkan på kvaliteten och även på viktiga nyckelområden för att utvärdera resultatet. Enligt Glisson och Hemmelgarn borde man istället satsa på att utveckla det inomorganisatoriska klimatet som tydligt hade positiv koppling till kvalitet och resultatindikatorer.

Vi lyfter senare upp några hållpunkter som kan vara viktiga när man planerar för och arbetar med samverkan. Först lyfter vi upp några vanliga problemområden att ta ställning till. Att reflektera över svårigheter som kan uppkomma underlättas om man har någon form av beredskap för inom vilka områden de kan dyka upp. Det är sällan en enskild person som förorsakar svårigheterna. De beror heller inte på att personkemin mellan några personer inte stämmer. Svårigheterna ligger så att säga inbyggda i samverkanssatsningarnas grundstruktur. Man kan dela in dem i fyra områden: faktorer som relaterar till den specifika karaktär och de egenheter som kan kopplas till *arbetsområdet och arbetssituationen* för de involverade aktörerna som samverkan avser och faktorer som rör de *organisatoriska* aspekterna, *aktörerna* samt *relationerna och kommunikationen*. Tyvärr är det ju också så att ett problem sällan kommer ensamt. Svårigheter inom ett område leder ofta vidare till svårigheter inom ett annat. För att ta ett exempel: om det aktuella samverkansområdet upp-

fattas som lågt prioriterat inom den egna organisationen kan representanten gå in med en måttligt entusiastisk attityd, vilket väcker irritation bland övriga parter. Irritationen kommer till uttryck i personliga motsättningar.

### Arbetsområdet och arbetssituationen

Det första området vi tar upp *arbetsområdet och arbetssituationen* är märkligt nog inte så diskuterat inom samverkansforskningen: samverkan måste ta hänsyn till det specifika arbetsområdet som det är frågan om. I vårt tidigare exempel, där det handlar om att bygga ett hus, inkräktar inte den ene yrkesutövaren på den andres kunskapsområde. Snickaren har inga anspråk på att konkurrera med VVS-montörens kunskap om rördragningar. I en situation med klara kunskapsområden finns därför färre anledningar till att den typen av konflikt kan uppstå. Liknande förhållanden kan finnas inom sjukvården där man ofta finner nära samverkan mellan olika yrkesgrupper. Operationer skulle exempelvis inte fungera om inte olika yrkesgrupper fanns företrädda. Men det finns samtidigt en strikt arbetsordning som reglerar vars och ens arbetsuppgifter och en hierarki mellan grupperna som talar om vem som är ansvarig för den totala processen. Thylefors et al. (2005) har kommit fram till att nära samverkan mellan yrkesgrupper kan fungera väl. Det handlar då om arbetsgrupper som bildar någon form av närmare gemenskap, ett ”vi” där man etablerar en viss kultur, vissa tankesätt och relationer som skiljer dem från ”de andra” utanför.

Andra samverkanssituationer skiljer sig dock från dessa då rollerna i förhållande till varandra är mindre klara. Personerna arbetar inte riktigt i gemensamma processer och det finns inte den nära kopplingen så att en känsla av ett vi riktigt etable-

ras. Det finns heller ingen accepterad hierarki. Det finns faktorer som brukar vara skäl till att utveckla samverkan på olika sätt. I allmänhet finns också många kunskapsområden och yrkesgrupper företrädda. Om någon grupp skulle försöka ta sig rätt att säga hur ett visst problem ska definieras och vilka handlingar som ska vidtas skulle det snarare bli ett skäl till konflikter. Hierarkier mellan yrkesgrupper sätter ofta upp hinder för samverkan då en yrkesgrupp kan känna sig mindre motiverad att gå in i samverkan om det fodrar att man går in i en underställd position i relation till en annan.

Även konflikter mellan kunskapsområden kan förekomma, särskilt då det ofta inte finns något självklart svar eller ingen som har rätt att definiera det ”rätta” sättet att tänka. En fritidsledare kan exempelvis mena att det bästa för en ung person som begått ett brott är att en kontaktperson och stödsamtal sätts in. Polisen menar att det bästa istället är tydliga konsekvenser och att den unge får göra rätt för sig. En annan orsak till svårigheter inom detta område är om den enskilde har höga krav på sig att prestera ett resultat men upplever små möjligheter att kontrollera uppgifterna. Tillsammans med en upplevelse av att andra lägger sig i ens uppgifter kan det leda till stress i arbetet. En känsla av frustration uppstår, inte minst i arbetet med utsatta barn och unga. Det kan hota känslan av att känna sig kompetent i yrket och innebära att man vill skydda sig från de andra och från den direkta gränssytan till de andra. Stressen kan leda till att samverkan kan upplevas som en pålaga utöver det ordinarie ”egentliga” arbetet. Ett arbete med oklara vinster upplevs sällan som särskilt angeläget. Om samverkansområdet dessutom är lågt prioriterat inom den egna organisationen blir det än svårare att motivera sig att utveckla samverkan.

Konflikter kan bero på:

- oklart kunskapsfält
- höga krav och liten kontroll, stress och frustration i arbetet
- pålaga utöver det "egentliga" arbetet, oklara vinster
- lågprioriterat område i problemhierarki.

### Organisatoriska aspekter

Som vi varit inne på kan samverkan ses som en form av organisering. Det finns därmed en rad svårigheter. En första aspekt handlar om att varje organisation är beroende av att hantera sina gränser till omgivningen (Johansson 1997). Att definiera vad som är uppgifter för den egna organisationen och vad som faller utanför är avgörande. Det kan exempelvis handla om ifall en person ska få sitt ekonomiska stöd inom socialtjänsten eller om personen bör söka stöd inom försäkringskassan. Socialtjänsten tar inte gärna emot och beviljar försörjningsstöd till en person som inte "tillhör" dess klienter. I samverkan prövas just detta fundamentala gränsarbete, den egna autonomin blir utsatt för prövning och måste eventuellt justeras. Det kan handla om att personer (eller uppgifter) som tidigare inte uppfattats tillhöra den grupp som den egna organisationen bör ge service åt, i samverkan förväntas att göra det, till exempel de som annars "faller mellan stolarna". Det kan också handla om att vissa organisationer får finna sig i att backa ut från ett ärende, till exempel om man observerar att många myndigheter är inne i samma ärende utan direkt samordning. Det är dock inte självklart att en organisation vill öka eller minska sitt område, särskilt inte genom tryck utifrån. Därför kan man förvänta sig strider. Inte sällan har samverkanssatsningar mer allmänt hållna mål och viljeyttringar.

Samverkansgrupper mellan skola, socialtjänst, polis och fritidsförvaltning för förebyggande insatser i ett bostadsområde är exempel på arbetsformer där deltagarna ofta är osäkra på den egentliga uppgiften. Grupperna kan, som ovan visats, också uppfattas ligga utanför det ordinarie arbetet vilket kan resultera i en känsla av att inte förstå sitt uppdrag. Sådana grupper har ofta också en oklar ledning och låg grad av struktur för arbetet. I samverkanskonstellationer möts vanligen personer som representerar en organisation eller en verksamhet. Det är inte alltid som de enskilda deltagarna är riktigt klara över vilket mandat de har att företräda sin organisation. Dessutom kan mandaten se mycket olika ut mellan deltagarna. Exempelvis kan olikheter i möjligheten att fatta ekonomiska beslut för gemensamma satsningar innebära att vissa kan uppleva att de är de enda som kan bekosta olika aktiviteter. Skillnader och oklarheter i mandat kan vara svåra att hantera i samverkan, bland annat då det kan medföra en tröghet i beslutsprocesserna. Organisationer skiljer sig på många olika sätt, bland annat i hur beslut fattas, hur stort utrymme som finns för den enskilde anställde, hur man pratar med varandra och i grader av formalisering. Många olikheter kan sammanfattas i begreppet organisationskultur (Alvesson 1993) och när skilda kulturer möts krävs inlevelse och översättningar för att kommunikationen ska fungera.

Samverkan kan försvåras av:

- hot mot organisationers autonomi
- uttalade och outtalade revirstrider, oklar ansvarsfördelning
- oklara mål
- oklar ledning, diffus struktur
- skillnader mellan aktörer eller oklara mandat, oklar representation
- olika regelverk och organisationskultur.

Ett exempel på hur mötet mellan organisationer kan vara komplicerat hämtar vi från satsningen *Ung och Trygg* som startade 2005 i Göteborg för att motverka rekrytering till kriminella nätverk. Projektet var tänkt som ett partnerskap mellan många olika aktörer och ett kansli upprättades för att samordna arbetet (se Forkby 2008, Forkby & Larsen 2005).<sup>23</sup> Alla involverade var eniga om behovet att utveckla det förebyggande arbetet och vikten av att förstärka insatserna så att inte unga i riskzonen lockades in i kriminella kretsar. Trots detta uppstod snart problem i samverkan. Två positioner kunde mejslas ut: de entusiastiska och de avvaktande. Trots att kansliet mer skulle fungera som en samordnande part som skulle understödja processerna blev det snart identifierat med *Ung och Trygg*. Kanslifunktionen kallades katalysator genom idén att sammanföra olika aktörer som ska understödja processer så att nya idéer uppstår.

En modell för att mer analytiskt diskutera relationerna skapades. Med *matchning* avses satsningens relation till tidigare arbete i organisationen. Med *innebörd* menas hur satsningen uppfattas agera mot den egna organisationen. Nära kopplad till innebörden är uppfattningen om vilken *strategi* som används av katalysatorn. Organisationernas egna förhållningssätt till katalysatormodellen lyftes slutligen fram och kallades *bemästrande*.

Parterna som mottar en satsning med entusiasm uppfattar att den matchar de egna ambitionerna som hand i handske. I retoriken om organisationens inställning till projektet läggs de egna idéerna samman med nya impulser. Brottet mot det gamla poängteras. Tidigare metoder och förhållningssätt tillhör det förgångna. Det nya byggs så att säga på ruinerna av det som en gång varit. Satsningen framställs närmast som punkt noll i tiden. Utvecklingsprojektet får rollen av att skapa ett samlande sätt att tala om den utveckling man vill se. För de entusiastiska handlar satsningens innebörd mycket om att en ny samtalsarena öppnats. En arena på vilken de får ett nytt sammanhang, nya samtalspartner och på vilken visionen om det nya kan artikuleras.

Katalysatorns strategier uppfattas inte som hotande utan som en hjälp till samordning. Denne upprätthåller samtalsarenan och håller samman de kontakter som krävs för att de olika delprojekten ska kunna drivas igenom. En del av förklaringen till att projektet uppfattas positivt är att de entusiastiska inte uppfattar sig som utsatta för någon annans förändringsambitioner. Tvärtom är bemästrandet av projektet mycket en fråga om att de egna idéerna projiceras ut till andra delar för att övertas av katalysatorn. Även om det också innebär att idéerna får ett starkare fäste internt. Det egna territoriet utökas på detta sätt och sprids ut över satsningens övriga delar. Man är inte ”ut-

Tabell 1. Entusiaster och avvaktande till samverkansprojekt.

ASPEKTER	MOTTAGANDE	
	Entusiastiskt	Avvaktande
Matchning	Punkt noll	Länk
Innebörd	Ny samtalsarena	Trojansk häst
Strategi	Samordning	Kommandocentral
Bemästrande	Övertagande	Feed the dog



satt” för förändringsambitioner från en utanförstående. Med andra ord har man lyckats *överta* projektet på ett sådant sätt att det blir en förlängning av de egna ambitionerna.

Parter med en avvaktande inställning strävar däremot efter att upprätta ett skyddande utrymme mellan katalysatorn och det egna territoriet, en buffert. Den egna organisatoriska identiteten har inte fått tillräckligt utrymme. Katalysatorn uppfattas vilja förändra utan att ha tillräcklig kunskap om tidigare initiativ eller pågående arbete. Projektet uppfattas endast delvis sammanfalla med de egna ambitionerna. Förhållningssättet kommer bland annat till uttryck i hur tiden beskrivs. Satsningen är inte punkt noll i tiden utan enbart en krökning i vilken det gamla länkas samman med det nya.

Tveksamheten inför satsningen har också att göra med att det inte riktigt går att förutse vad det innebär att delta. Man vill kunna syna korten. En tillspetsad liknelse är att innebörden framstår som en trojansk häst, inte som en jämbördig samtalsarena. Vem kan säga vad som döljer sig i den trojanska hästens buk? Väl innanför det egna området väller måhända oönskade krafter fram som kan ställa till åtskillig skada när de tillåts verka innanför det egna området. Katalysatorn, som för de entusiastiska framstod som en samordnande och understödjande kraft, uppfattas av de avvaktande istället ha hotfulla maktresurser att ta i anspråk. I sin yttersta skepnad blir katalysatorn mer en form av kommandocentral från vilken direktiv om inriktning lämnas.

De avvaktande upplever att de har svårt att bemästra situationen. Om man försöker att ställa sig vid sidan av förlorar man snabbt sin legitimitet och riskerar därmed sitt mandat över det egna området. Bemästrandestrategin handlar därför mer om att ge ett lagom positivt intryck så att inte kraftfulla motreaktioner triggas igång hos kataly-

satorn och omvärlden i övrigt. Vi kallade denna strategi för ”feed the dog”. Det handlar om att ge just så mycket som krävs för att katalysatorn ska hålla sig lugn. Med hjälp av en sådan strategi kan den avvaktande parten både ge ett positivt intryck utåt samtidigt som man fortsatt styr över det inre arbetet. På så sätt kan katalysatormodellen hållas på viss distans. Man kan ta in dess förändringsambitioner i en takt som man själv kontrollerar. Med andra ord sätts katalysatorn inom parentes.

### Aktörerna

Nästa steg i vår problemgenomgång handlar om aktörerna som tänks realisera samverkan. Vi utgår från att dessa är någon form av yrkesutövare även om samverkan kan inkludera andra, exempelvis ideella krafter från föreningslivet. I texten använder vi ibland beteckningen professionella för yrkesutövarna och använder då professionell i princip som utbyttbar mot ”anställd”.<sup>24</sup> En grundläggande egenhet för olika professioner är kampen om att få självbestämmande (diskretion) i angelägna frågor. Det kan handla om att psykologer menar att en viss typ av terapeutiskt behandlingsarbete eller att vissa utvecklingspsykologiska bedömningar enbart ska få utföras av legitimerade psykologer. Andra grupper betraktas sakna rätt kompetens och blir därför en potentiell risk för patienterna. Att gå in i en samverkan behöver inte vara ett hot mot en yrkesgrupps anspråk på självbestämmande, om rollerna är klara och ömsesidigt erkända. I de fall den egna professionen inte uppfattas få en rättmätig plats eller om andra aktörer uppfattas lägga sig i frågor som borde avgöras av den egna professionen riskerar konflikter att bryta fram.

För några år sedan var den så kallade ankahren flitigt använd i publikationer om samverkan (Brännberg 1995, Ungdomsstyrelsen 2002). Denna

figur sägs ursprungligen komma från språkfilosofen Wittgenstein och är egentligen en fixeringsbild av samma typ som den bild i vilken man i ena stund ser en vacker kvinna och i den andra ser en häxa. Genom små justeringar av infallsvinklar och fokus framträder en helt annan bild och den tidigare förs undan från våra ögon på ett nästan magiskt sätt. Fenomenet kan kallas för perspektivseende. Man är sällan uppmärksam på vilket sätt ens egna betraktelsesätt styr vad man ser av tillvaron och upptäcker det först i relation till andra möjligheter. Perspektivseendet är dubbelt. Det handlar visserligen om ett synliggörande av vissa aspekter men också om en selektiv blindhet. Våra traditionella tankebanor och kognitiva mönster gör att vi urskiljer verkligheten rent perceptuellt på ett sådant sätt att vi inte rubbas i våra förväntningar.



illustration: Torbjörn Forkby

Figur 10. Ankharen symboliserar samverkan mellan lik- och olikheter.

Brännberg för ett resonemang om att olika professioner kan fungera så i förhållande till varandra: man tar vissa perspektiv för givna och granskar dem inte i förhållande till alternativa betraktelsesätt. I och med att vi tränas i ett visst sätt att förstå uppmärksammar vi dock inte alltid att vi faktiskt möter ett annat perspektiv. Det kan resultera i en känsla av att man inte verkar nå fram till varandra trots att man på en nivå uppenbarligen utbyter information med varandra. Det verkar ändå inte bli så som man förväntat och man förstår först i efterhand att den andre verkar ha tolkat situationen på ett annorlunda sätt om han eller hon nu inte medvetet var bedräglig. Poängen med ankharen är inte att alla ska lära sig att uppfatta figuren på ett enda sätt, att alla exempelvis ska förstå att det är en anka. Poängen är att kunna se dess sammansatta karaktär, att se det dubbelsidiga och kunna styra över att växla sin uppmärksamhet. Den är ju varken en anka eller en hare utan en ankhare. Det är det som är samverkans styrka, inte att alla ska bli så lika som möjligt. Man tränar sig att utnyttja varandras olikheter på bästa sätt.

Perspektivseendet har koppling till kompetensskillnader, båda handlar ofta om olika sätt att förstå och i konsekvens handla i sin omvärld. Bägge kan också samtidigt vara skäl till att samverka och leda till svårigheter i mötena. Olikheter kan, om de ses och erkänns som viktiga, vara fruktbara men de kan också leda till strider om vems kunskaper och synsätt som är rätt eller viktigast. Kompetenser rangordnas också ofta i statushierarkier. Om en yrkesgrupp uppfattar sig som kunnigare än den andre och därmed borde få bestämma över vad som ska ske kan stridigheter lätt uppstå. Särskilda svårigheter uppstår naturligtvis om båda grupperna aspirerar på den högsta positionen eller där oklarhet råder. Tydliga hierarkier kan också gynna en viss form av samverkan.

Sjukvården är ett exempel på en verksamhet där olika yrkesgrupper ofta arbetar mycket nära varandra men samtidigt i en mycket tydlig hierarki. I en operationssal finns det exempelvis flera olika yrkesgrupper representerade i nära samverkan, som läkare och operationssköterskor. Den tydliga uppdelningen i arbetsuppgifter och ansvar minskar dock risken för att strider om kompetenser ska uppstå. I sammanhang där jämlikhet mellan deltagare eftersträvas utåt men där arbetsprocesserna kräver att någon tar ledningen (så kan det vara i lokala samverkansgrupper kring unga i riskzonen) finns större risk för denna typ av kompetensstrider. Om konflikterna lyfts upp och hanteras kan det i och för sig vara positivt på sikt. Det är inte bara när någon hävdar den egna professionen som konflikter kan uppstå. Osäkerhet i den egna yrkesrollen kan också vara svårhanterligt för många. En sådan osäkerhet kan innebära att man inte kan redogöra för vad ens specifika bidrag är. Det kan både leda till en känsla av tillkortakommanden hos den enskilde och till en frustration hos de övriga.

Aktörernas samverkan kan hindras av:

- professioners strävan efter självbestämmande (diskretion)
- osäkerhet i yrkesrollen
- olika perspektiv
- olika kompetens, ansvar, makt och resurser
- personmotsättningar som grundar sig på statusfrågor
- konkurrerande teorier/synsätt.

## Relationer och kommunikation

Avslutningsvis tar vi upp de interpersonella aspekterna av samverkan, bland annat det som man ibland refererar till som personkemi. Det finns en risk för att den relationella aspekten överskuggar andra svårigheter. Likväl är det en viktig del för att samverkan ska kunna fungera och för att den inte ska gå överstyr (se nedan). Med goda relationers hjälp kan man hantera och motverka många av de svårigheter som uppstår på grund av sådana förhållanden som visats ovan.

Relaterat till personkemin finns samtidigt egna svårigheter som kan ställa till det. För det första tar det tid att bygga upp ett förtroende mellan olika aktörer. Man måste också ägna en hel del tid åt att lära sig om andras perspektiv och kompetens. Många samverkanskonstellationer träffas också ganska sällan, vilket gör att de vardagliga mötena saknas. Att bygga en relation kan ses som en investering av tid och energi, en investering som man hoppas att kunna få njuta frukterna av under kommande möten.

Många vittnar om hur destruktivt det kan vara när samverkanspartnerna byts ut. Omorganisationer sker mer eller mindre kontinuerligt, vilket ofta också innebär att representanter i olika samverkanskonstellationer byts ut. Vissa konstellationer är mindre känsliga för personbyten. Det gäller när det finns en tydlig struktur för vad som ska ske när aktörerna samverkar, när det är tydligt vem som har ledningen, när aktörerna är klara över sina roller och när den nye deltagaren har ungefär samma uppfattning om representantskapet som den föregående. Så är dock inte alltid fallet, vilket innebär att den nye medlemmen måste skapa sin roll och att hela gruppen måste omgestaltas.

Naturligtvis kan ”vanliga” personmotsättningar skapa svårigheter, vilket i och för sig både kan vara lättare och svårare att hantera än i tätare sam-



manhang som till exempel i den egna arbetsgruppen. Lättare eftersom aktörerna kan marginalisera tiden och finna sig i att behöva samverka med en person som man har svårt för. Svårare för att man inte måste försöka komma fram till en lösning på motsättningarna eftersom man inte är så ömsesidigt beroende av varandra. Olika former av subgrupper, exempelvis om skola och socialtjänst uppträder som en kraftfull röst mot en fritidsledare, kan naturligtvis också innebära stora svårigheter.

Mot slutet nämner vi sekretessfrågor som en interpersonell svårighet. Detta kan också uppfattas som ett hinder på organisatorisk nivå. Ett skäl till att det kan ses som en relationsmässig svårighet är att det kan uppfattas uteslutande av en aktör. En uteslutning som man ofta visserligen kan förstå grundmotivet till men som samtidigt kan skapa en hel del föreställningar och fantasier. Frågan om de andra vet något som skulle vara väsentligt att känna till för att kunna möta ett barn på rätt sätt blir aktuell. Likaså kan sekretessen på grund av den uteslutande funktionen uppfattas som en markering av status mellan aktörerna. Man är inte betrodd att hantera känslig information trots att den som utesluts kanske har en närmare relation till den enskilde än vad informationsbäraren har (och då ofta har fått samma och kanske mer kunskap själv direkt från den enskilde). Avslutningsvis kan en samverkan som mer ensidigt verkar gynna en part upplevas mindre angelägen av de mindre gynnade. Till exempel när representanter från skolan eller polisen upplever att de bara lämnar information till socialtjänsten utan att någonsin få något tillbaka. Inte ens om de har öppnat en utredning eller planerar några insatser. Detta är ett problem som diskuteras i den aktuella barnskyddsutredningen (SOU 2009:68).

Relationer och kommunikation mellan aktörerna påverkas av:

- omorganisationer och personalomsättning
- att personmotsättningar som kan finnas överallt accentueras
- suballianser mellan parter (överidentifikation med klient i ett ärende)
- sekretessfrågor
- att samverkan inte upplevs som ömsesidigt fördelaktigt.

## Fungerande samverkan

Efter denna genomgång av svårigheter kan även den mest entusiastiske samverkansförespråkaren ha börjat tvivla. Det är väsentligt att uppmärksamma vilka svårigheter som kan finnas för att kunna lyfta upp dem. Finns då inget sätt att lyckas med samverkan? Om man ser till en del av samverkanslitteraturen är svaret givet: ja, verkligen. Listor med ett antal hållpunkter att följa är vanliga. De brukar ta upp sådant som att klargöra mål, identifiera viktiga aktörer, lyfta upp vilka intentioner var och en har, lyfta upp makt och statusaspekter, skapa handlingsplaner för olika delar av arbetet och följa upp processen (se till exempel Hammare 1998, Morrison 1996, Reilly 2001, Wimpfheimer, Bloom & Kramer 1991).

Listorna är bra som utgångspunkt och reflektion. Det finns dock risker även med dem eftersom de kan ge en falsk trygghet. För att kunna hantera den stora mängd svårigheter som samverkan ofta innebär krävs det något annat. Huxham och Vangen (2005) menar att de som har ledningen för en samverkansverksamhet eller en samverkanssatsning bör fungera som ”reflekterande praktiker” (Argyris & Schön 1975). Här avses en förmåga till kontinuerlig analys av en situation parallellt med de handlingar som utförs. Det handlar om att försöka värdera vilka typer av handlingar som är adekvata i en viss situation

genom att skapa en sammansatt bild av situationen och genom att försöka värdera konsekvenser av olika handlingar. Även om det i vissa fall går att säga vilken person eller funktion som leder en samverkan är ledarskapet ofta flytande. Ofta kommer samtliga parter åtminstone i någon situation att behöva inta en ledningsroll. Huxhams slutsats kan ses som ett ställningstagande mot olika former av de ofta förekommande sammanställningarna av vad som gynnar respektive försvårar samverkan: att man bör skapa ett gemensamt mål och vara tydlig med rollerna. Sådana listor riskerar att reducera den komplexitet samverkan innebär och skapa en tro på att man bara genom att följa dem får till stånd en god samverkan. Man måste lägga mycket kraft på att översätta dem för att de ska fungera i det lokala sammanhanget. Listorna kan möjligen tjäna som utgångspunkt för reflektion, inte som ett generellt svar på hur man ska gå tillväga.

Låt oss kort återvända till ”personkemin”. Det är rimligen av stor betydelse att de som får i uppgift att samverka med andra är besjälade av eller åtminstone tror på idén att samarbeta med andra och att de är öppna för att ta in andra perspektiv. Det är också bra om de har en idé om vilken kompetens de själva har, och vilken de inte har, och känner en trygghet i sin yrkesroll.

Samtidigt är det, som Danermark och Kullberg (1999) argumenterar för, lätt att man reducerar hela det komplexa samspel av gynnande och hindrande faktorer om man tänker att god samverkan är avhängig av sådana personliga egenskaper och relationer. Det finns krafter på såväl organisatorisk, professionell och kunskapsmässig grund som på inter-personell grund att väga in. Även om samverkan kommer till uttryck som ett möte mellan personer, kan man inte förstå dem om man inte ser att de samtidigt är uttryck för och representanter för sina respektive organisationer och professioner.

Det viktiga i sammanhanget, det sätt som organisationerna formar och anger vad som är rimligt att tänka och säga och den påverkan som professionella kunskapsformer utövar på aktörerna, är vanligen dolda i det faktiska (sam)arbetet. Man formas genom en socialisationsprocess in i olika sammanhang och sätt att uppfatta verkligheten. De blir till slut helt naturliga och självklara och gör att andra sätt att uppfatta verkligheten har mycket svårt att tränga sig in. Än mindre kan de göra sig gällande. Det är för att granska och göra det självklara mindre självklart som god samverkan kräver reflekterande praktiker.

### Samverkan som tillitssystem

Många som har erfarenhet av samverkan kanske tycker att genomgången av olika problem och hinder för att etablera en fungerande samverkan är överdrivna eftersom de egna erfarenheterna i huvudsak är positiva. ”*Det är inte så svårt att samverka, det handlar bara om att lära känna varandra*”, kanske några menar. Ibland fungerar det visserligen utmärkt med att man lär känna varandra. Genom goda relationer kan också många hinder hanteras så att de inte leder till större svårigheter. Det innebär inte att hindren försvinner utan mer att man lärt sig ett sätt att hantera dem, kanske man som reflekterande praktiker tränat upp en gemensam problemlösningskompetens. Man skulle kunna beteckna ett sådant sammanhang, där reflekterande praktiker möts med en intention att arbeta med en gemensam uppgift, för ett tillitssystem.

Tillit är en grundläggande aspekt för hur människan värderar sin relation till omvärlden. Det kan gälla relationen till en annan person (Erikson 1993). En tillitsfull relation bygger på positiv bekräftelse och en sammanbindande, istället för splittrande, kommunikation (Starrin 2008). Men det kan också gälla tilliten som en person eller

grupp har till samhällssystemet. Exempelvis har Rothstein (2000) visat att ett lands välståndsutveckling delvis kan förklaras genom att se till vilken tillit som medborgarna har till hur samhället fungerar. Invånarna anpassar sig till hur de uppfattar samhällssystemet. De kommer att uppleva låg tillit till ett samhällsskick som uppfattas som korrumpert och bedrägligt. Ett sådant system uppmuntrar ett mer kortsiktigt agerande och att var och en får klara sig själv genom att spela med samma handlingssätt. Ett tillitssystem bygger på öppenhet, att var och en behandlas rättvist och att man med någorlunda säkerhet kan förutse den andres agerande. Man riskerar inte att bli förd bakom ljuset för att den andre spelar ett dubbelspel.

När man förstår samverkan som ett tillitssystem framträder förhållanden som inbegriper såväl interpersonella som rollmässiga och organisatoriska faktorer. För det första är kännedomen om den andre viktig. Det är svårt att känna tillit om man inte har en någorlunda god idé om vem den andre är. Det handlar då om den andre som person men också om dennes roll och funktion i sammanhanget och i sin organisation. Vilken är den andres uppgifter och varför har den personen utsetts av sin organisation till just denna samverkan? Den andre bär också på sina specifika kunskaper och erfarenheter och på värderingar som också kan påverka samverkans förutsättningar. I diskussionen om ankharen sa vi att samverkan gynnas av olika bakgrund och olika roller. För att olikheten ska kunna användas i samverkan krävs att de involverade har en någorlunda god bild av vad olikheten består i.

När organisationer möts genom personer sker ett möte mellan åtminstone tre olika system: var och ens egna organisatoriska sammanhang "hemmatillhörigheten" (som är minst två) och det gemensamma samverkanssystemet. En god tillit

innebär att det inte uppstår alltför stora skillnader mellan dessa. Om en part uppfattas spela ett dubbelspel, det vill säga att det som man kommer överens om i samverkanssystemet inte alls får konsekvenser för vad som sker sedan i hemmasystemet, kommer tilliten att sjunka. Det är sällan fråga om någon direkt korrespondens. I själva verket kommer det oftast att finnas en skillnad eftersom varje system fungerar med sin egen logik och kultur. Om deltagarna uppfattar att det inte med någorlunda precision går att förutsäga den andres handlingar kommer tilliten att raseras.

Förtroendet för den andre handlar inte bara om att kunna förutsäga den andres handlingar utan också om att den andre faktiskt kommer att handla. Ett typiskt exempel på detta problem finns när det gäller anmälningar till socialtjänsten (Sundell & Colbiörnsen 1999). När skolan kritiserar socialtjänsten inom detta område brukar två saker oftast nämnas: vi får inget veta och det händer ingenting. Det senare är ett exempel på bristen på tillit. Om man inte tror att den andre kommer att agera, kommer benägenheten att själv engagera sig, som att lämna information (eller vad det är frågan om) att minska. Resultatet kan bli att utsatta barn inte uppmärksammas och inte får tillräckligt stöd.

Tillitssystem bygger på någon form av ömsesidighet. Den första delen, att man inte får veta något, handlar om bristen på ömsesidighet och återkoppling. Om den ena parten uppfattar att man bara ger och inte får något tillbaka kan detta uppfattas som ojämnt och att man inte är betrodd. Former för hur återkoppling kan ske med respekt för den enskildes integritet är därför viktiga att utveckla för att tillitssystem ska fungera. Att enbart hänvisa till sekretesslagstiftning har visat sig vara otillräckligt (SOU 2009:68). Bristande ömsesidighet ger lätt en känsla av att samverkan inte är lika fördelaktig för båda parter och även att

asymmetriska relationer uppstår mellan de involverade. Den ena gruppen kan uppfattas vara högre i status och hierarki än den andre.

Nästa del avser tilliten som tilltro till den andres förmåga och kompetens. Det handlar alltså inte bara om att man känner förtroende för att den andre kommer att agera utan också för att den kommer att handla på ett kompetent sätt. I exemplet med ungdomsteamet, som gavs ovan, kan man se att flera delar i tillitssystemet hade rasrats. Läraren uttryckte att hon inte hade förtroende för att personen i ungdomsteamet skulle agera och denne uppfattade i sin tur en bristande respekt för sin kompetens.

I förhoppningarna som ställs på samverkan talar ofta om synergieffekter. Genom att två olika kompetenser arbetar tillsammans kan de åstadkomma mer än var och en för sig "1+1=3". Det är klart att engagemanget ökar när man hittar sådana former men det är värt att uppmärksamma att det inte alltid behöver vara så. En del i att utveckla samverkan kring utsatta barn kan exempelvis vara att socialtjänsten sprider information om anmälningsskyldigheten i andra verksamheter. Sådana ansträngningar avser att öka antalet barn som görs till en gemensam angelägenhet för verksamheterna. Man får samtidigt vara medveten om att en sådan ökning kan vara svår att hantera om verksamheten redan är hårt ansträngd.

Ett exempel på en sådan svårighet var när polisen i Göteborg uppmärksammade en stor mängd ungdomar som de uppfattade var i riskzonen och aktualiserade dem hos socialtjänsten. Det uppstod en stor stress i socialtjänstorganisationen att hantera detta förfarande. För det första var det svårt att veta hur förfarandet skulle betecknas. Var det frågan om anmälningar som kanske skulle utredas? För det andra var det svårt att veta vad man skulle säga till ungdomarna och familjerna.

Om de uppfattade sig vara uppsatta på en "värstinglista" skulle förfarandet kunna få omvänd effekt mot den avsedda (Forkby & Larsen 2005).

Den sista delen i tillitssystemet går tillbaka på resonemanget om reflekterande praktiker och kan också ses mot bakgrund av hur en lärande organisation byggs upp. Ingen samverkan fungerar smärtfritt och inget tillitssystem är underhållsfritt. Det finns alltid mekanismer som hotar att rasera en god samverkan (Forkby 2001a, 2004). Underhållet i detta fall handlar om att reflektera över den gemensamma verksamheten, att ge återkoppling till varandra om vad som hanterats inom respektive parts hemmatillhörighet och inte minst om att lyfta upp de svårigheter som uppstått som intressanta fall att lära sig av för att kunna gå vidare.

God samverkan bygger på:

- kännedom om den andre – person, roll, funktion, kunskap och värderingar
- att ungefärligt kunna förutsäga den andres handlingar
- förtroende för att den andre kommer att agera, agerar på ett kompetent sätt och helst underlättar, i alla fall inte försvårar mitt arbete
- att testa och återskapa genom återkoppling.

### Organisation för samverkan

I detta kapitel har vi flera gånger lyft upp olika svårigheter i samverkan som kan bero på organisationerna. Det är fel att säga att organisationerna i sig skulle vara ett hinder för samverkan, en god organisation kan tvärtom ge den struktur som kan ge stadga åt samverkansarrangemang. Det blir kanske enklare att se om man istället för organisation talar om organisering (Czarniawska 1998). Den blir då något som sätts i rörelse och som måste

iscensätts i handling för att uppstå istället för bilden av ett fast organisationsschema eller liknande. I organiserandet måste strukturer länkas samman till handlingsprocesser. En god struktur, som de involverade bär med sig mentalt att falla tillbaka på, kan innebära en trygghet och tydlighet i arbetsprocesserna. Sådana strukturer kan handla om att komma överens om gemensamma arbetsprocesser: vem kontaktar vem när en viss sak inträffar och vad sker efter denna kontakt, hur sker återkopplingen och så vidare? En samverkan med otillräcklig struktur riskerar att skapa osäkerhet eller handlingsförlamning. Det kan exempelvis vara oklart vem som ska agera när kritiska situationer uppstår, vilket i värsta fall kan drabba enskilda. Det hände vid en gemensam skol- och stödverksamhet för utsatta barn. När situationen blev kaotisk saknades riktlinjer för vilka som skulle agera och hur. Såväl barn som anställda drabbades. Projektanken kan då få oetiska konsekvenser (Forkby 2001b).

Vi återgår till exemplet med *Ungdomsteamet* på Bergsjöskolan. Det första året innebar att de flesta av de anställda slutade sina tjänster med brustna förhoppningar och idéer. Då anställdes en ny grupp som tvärtemot den första tyckte att arbetet fungerade och var ganska entusiastiska över samverkan. Vad förklarar då skillnaden? Ett svar är att yrkesgrupperna lärt sig av tidigare misslyckanden och också granskat sitt eget agerande. Men det viktigaste svaret är organisering. Till skillnad från i det första teamet skapades en tydligare struktur för hur ärenden skulle överlämnas från lärare till Ungdomsteamet och man införde särskilda möten mellan arbetslagsledare och Ungdomsteamet. Ledningen såg också till att arbetsplatser var iordningsställda och de gav Ungdomsteamet mycket tid att lära känna varandra. Kort sagt: man införde ett slags minibyråkrati på skolan som strukturerade mötet mellan yrkesgrupperna. Den gav

en trygghet som särskilt behövdes i början, en trygghet som var viktig för att kunna hantera de ärenden som i många fall gav upphov till stor frustration hos de anställda.

Organisationen innehöll två grundläggande mekanismer: *buffertzonen* och *reträttzonen*. Buffertzonen innebar ett skydd mot att bli utsatt direkt för den andra yrkesgruppens känsla av att bli av med frustrerade ärenden. Reträttzonen innebar att medlemmarna i Ungdomsteamet fann en tillhörighet och trygghet i den egna arbetsgruppen. De kunde då dels reflektera över den egna rollen, dels tala om hur den andra gruppen, lärarna, var.

Exemplet visar både på risken med allt för höga ambitioner om att samverkan ska kunna realiseras snabbt på det sätt som projektdrömmarna tecknat och på att samverkan också är en process där formerna måste vara flexibla och förändras över tid. Efterhand som strukturen och ömsesidig kunskap om de andra införlivas i de involverades tankesätt kan behovet av den tydliga yttre strukturen minska och övergå till en inre, som Thylefors et al. (2005) visat i utvecklingen av tvärprofessionella grupper.

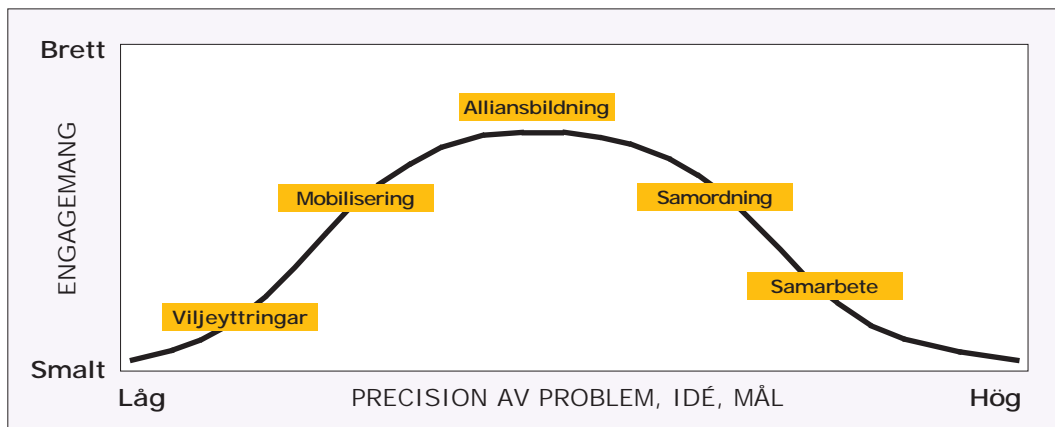
### Samverkan som en process över tid

Det tar tid att utveckla en fungerande samverkan. Om de involverade ska lära sig förstå varandras kunskap och perspektiv, sina respektive roller och regelverk krävs att man lägger ner kraft på att bygga tilliten. *Ung och Trygg* är ett exempel där parterna över tid utvecklade mer av förtroende för respektive roll. Det innebar att projektet uppfattades mycket mer positivt efter några år (Forkby 2008). Under processen hade de utvecklat mer av ömsesidighet där parterna kunna känna ett mer reellt delägarskap med respekt för varandras roller. Där uppmärksammade man behovet av att ingen skulle känna sig dominerad av andra.

Samverkan kan också behöva skifta form allteftersom en satsning utvecklas. Olika faser har olika behov av samverkan. Sahlin-Andersson (1996) ger ett belysande exempel i sin studie av hur det gick till när Globen i Stockholm byggdes. I början, då visionen om den stora och innovativa byggnaden växte fram och skulle tända engagemang bland många, krävdes det att idén var öppen för många olika aktörers visioner och projektioner. Tvärtemot vad som ofta sägs i samverkanslitteratur var det viktigt att målet var brett och lockande. Då syftet var att mobilisera en bred grupp var öppenheten en förutsättning. Om målet skulle vara för preciserat skulle det kunna skrämja bort delar av projektgruppen innan de blivit en del av den. Allteftersom projektet fortskred blev behovet av en snävare målprecision allt tydligare. Då hoppade också de som inte hade en klar roll i projekteringen av. När man kom till konkret byggande behövdes tydlighet på en riktigt detaljerad nivå. Det skulle ju gå att foga ihop byggnadsdelarna med millimeters noggrannhet.

På liknande sätt kan man förstå vissa samhällsorienterade projekt. Först kan det handla om att

få olika viljeyttringar att likna varandra i något avseende. Därefter vidtar mobiliseringsfasen där man vill få med många på resan. Här finns samtidigt ett behov av att bli lite mer tydlig i vad en satsning ska handla om. Nästa fas kan kallas alliansbildning. Här förpliktigar sig olika aktörer för ett gemensamt arbete och identifierar vilka mål de ska enas om. Det kan samtidigt vara fråga om att olika aktörer arbetar mot ett visst håll men att deras aktiviteter drivs av parterna var för sig. En hel del satsningar kan stanna där. Vissa projekt har dock behov av att man utvecklar ett gemensamt handlande och samordnar sig. Det kan exempelvis handla om att man kommer överens om vad olika parter ska göra i en gemensamt driven träffpunkt för en viss målgrupp. De kommer överens om scheman och vilka regler som ska gälla. Den längst drivna formen av samverkan där man har behov av att verkligen lära känna varandras handlingsmönster, preferenser och kunskaper ingående finns i tvärprofessionella grupper. De involverade är beroende av varandra och kan i vissa fall även agera utöver sina traditionella roller och ta över varandras perspektiv.



Källa: Forkby, Gängrelaterat ungdomsarbete, 2008.

Figur 11. Samverkan som en process i förändring.

## Förebyggande samverkan

Om samverkan kan ses som en process som måste förändra sina former över tid i förhållande till förändringar som sker i omvärlden och den särskilda uppgift man möts kring kan man också sätta in förebyggande insatser löpande. Om man lägger universella, selektiva och indikerade insatser på en horisontell linje och olika organisationer och verksamheter på en vertikal kommer man att se att olika verksamheter inte ordnar sig på samma linje i hur de uppfattar målgrupp och insatser.

Fotbollsklubben *Aagnet* som i huvudsak bedriver universell förebyggande verksamhet av promotiv karaktär kan ha svårt att veta hur de ska klara av Pelle. De uppmanar därför Pelles föräldrar att kontakta ett särskilt stödteam som finns i kommunen. Föräldrarna bjuds in till ett möte där de intervjuas kring sonens beteende och situation. De uppmanas att fortsätta agera som de redan gör och verkligen se till att Pelle kan fortsätta i *Aagnet* eftersom det stärker hans känsla av att höra samman. I samtal med skolan säger läraren att Pelle för det mesta fungerar när han har Sirpa som lärare eftersom hon är så tydlig och samtidigt varm. Men inte alltid på andra lektioner då han blir orolig. I skolans värld är Pelle inte ett problem ännu även om det finns vissa tecken på oro. Man väljer ändå att försöka organisera skolsituationen så att Pelle så mycket som möjligt har lektioner med de lärare han fungerar tillsammans med. Man ger också andra lärare handledning.

Pelle kan sägas vara föremål för vissa selektiva insatser men skolan menar att de har full kontroll över situationen. De har inte möjlighet att diskutera hans fritidssituation. Det skulle dröja ytterligare något år innan Pelle blev ett större orosmoment då han misshandlade en klasskamrat som han kom i konflikt med. Rektorn fick påtryckningar från lärare som menade att han var ett arbetsmiljöproblem och att anmälan till socialtjänsten var

nödvändig. En sådan gjordes också. Socialtjänsten tog ställning till om en utredning skulle inledas men konstaterade att bråk på skolor inträffar dagligen. Socialtjänstens uppgift var att skydda mer utsatta barn och unga än Pelle. För skolan var han ett *"problem av indikerad natur"*. Han hade brutit mot de regler som fanns i verksamheten och utgjorde ett hot. För socialtjänsten definierades det enbart som viss oro som borde lösas med selektivt förebyggande insatser som skolan förfogar över.

När föräldrarna själva fick höra talas om att det fanns ett nätverkslag i kommunen som arbetade med att få samman olika parter kring en ung person började situationen förbättras. Man bjöd då in samtliga som var berörda, bland andra en representant för fotbollsklubben där Pelle fick sluta efter ett tag. Det visade sig att olika perspektiv kunde lyftas upp och att de också konkret planerade för hur de kunde stödja Pelle, dels för att kunna etablera bättre kamratrelationer utan våld, dels diskutera under vilka förutsättningar han kunde få möjlighet att fortsätta med sin fotbollsträning igen. För, som han sa, mycket förstördes den dag han inte fick gå och träna längre. *"Det kändes som man bara var önskad"*. Då var det ju lika bra att leva upp till det.

## Slutsatser

I detta kapitel har vi diskuterat samverkans svårigheter och möjligheter. Vi har argumenterat för att det viktigaste för att få samverkan att fungera är att kontinuerligt reflektera över arbetsprocessen. Det uppstår nämligen alltid nya svårigheter som olika checklistor har svårt att hantera. I vilket fall måste sådana listor omsättas till den egna verkligheten för att få någon betydelse. Vi har lyft upp svårigheter som kommer från den specifika arbetsuppgiften och arbetsförhållandena, från organisationen och från aktörerna som för-

utsätts samverka, inte minst när professionella möts och från interpersonella faktorer samt kommunikationen. En fungerande samverkan kan förstås som ett tillitssystem där aktörerna successivt tränar sig att sätta sig in i den andres perspektiv och roll. Samverkan är heller inte något som kan etableras på ett sätt för att fungera en gång för alla. Det är istället en process som behöver vara flexibel och skifta form allteftersom omständigheterna förändras.

Vi har vid flera tillfällen refererat till Huxhams (2000, 2005) studier om samverkan som vi finner intressanta. De ger en balanserad bild av vilka förväntningar man kan ställa på denna organiseringsform. Vi avslutar därför detta kapitel med att återge hennes råd. Det kan i och för sig verka märkligt då vi varnat för alltför stor tilltro till sådana listor. Samtidigt kan de fungera som utgångs-

punkt för reflektion och som man kan återkomma till när man planerar för eller är i färd med att samverka.

## Sammanfattning

Det är få idéer som har så stor spridning när det handlar om utvecklingsarbete som samverkan. Oavsett målgrupp och område framställs samverkan ofta som en självklar lösning. I detta kapitel har vi därför velat ge en tanke om varför detta område har blivit så intressant. Vi menar att det delvis har att göra med ett misslyckande i de ordinarie organisationerna och delvis är en följd av specialisering och professionalisering. Trots att samverkan kan låta självklart och naturligt är det en svår arbetsform i praktiken. Den går emot hur organisationer och professioner brukar fungera.

Huxhams råd om samverkan:

1. Samverka bara när det är nödvändigt!
2. Avsätt mycket mer tid än vad ni tror behövs.
3. Kom ihåg att samarbetspartnerna aldrig vill exakt detsamma som du. Stå upp för dina mål, men kompromissa när det krävs.
4. Sätt upp små, uppnåbara mål. Små vinster bygger upp ett ömsesidigt förtroende.
5. Lägg tid på att hitta fungerande kommunikation, red ut yrkesjargong.
6. Tro inte att andra organisationer löser saker på samma sätt som din egen.
7. Se till att de som ansvarar för samarbetet har mandat att handla.
8. Uppmärksamma det maktspel som finns i många förhandlingar. Motarbete underlägsenhet hos endera parten.
9. Att få saker att hända involverar både stödjande och ”dirigerande” gentemot andra.
10. Utgå från att du inte kan ha fullständig kontroll och att såväl dina partner som omgivningen förändras hela tiden. Därefter kan du, med energi, övertygelse, skicklighet och kontinuerligt understödjande arbete, åstadkomma vinnande samverkan.



Dessa svårigheter går inte att komma förbi genom att på ett enkelt sätt följa en checklista med en massa råd. Det går att förbereda sig inför olika svårigheter och förstå dem på ett bättre sätt, om de uppkommer, om man blir uppmärksam på vad som brukar kunna gå snett. Vi delade in svårigheterna i fyra områden:

1. arbetsområdet och arbetssituationen
2. organisatoriska aspekter
3. aktörerna och relationerna
4. kommunikation.

Med hjälp av olika exempel försökte vi beskriva vad det är som kan göra att problem uppstår inom varje specifikt område. Vi avslutade med några punkter för hur man kan öka chanserna att lyckas med samverkan. Vi menar att det viktigaste är att man skapar forum för kontinuerlig reflektion, har en organisation med aktörer med möjlighet att agera och att enbart samverka när det är nödvändigt. Samverkan är inte alltid ett bättre sätt att arbeta på utan kräver omsorg för att fungera väl.

## Diskussion

I detta kapitel har vi presenterat teorier för och exempel på samverkan på olika nivåer. Du har säkert egna erfarenheter, både lyckade och mindre lyckade.

**Om du sätter dina erfarenheter i relation till teorierna och de konkreta exemplen i kapitlet:**

1. Vad tycker du stämmer överens och vad avviker? Ge exempel!
2. När tycker du att samverkan har fungerat? Försök att se till faktorer på såväl organisatorisk som operativ nivå.

**Tänk dig att du är i färd med att utveckla ett samverkansprojekt.**

1. Beskriv med hjälp av ett konkret exempel hur du skulle vilja gå tillväga.
2. Vilka risker är förknippade med att utveckla samverkan eller är mer samverkan alltid bättre?

**Ibland sägs det att man måste ha samma mål om man ska samverka. Samtidigt är det viktigt att man också kan bidra med sina olikheter.**

1. Diskutera utifrån ett konkret exempel hur man kan få ihop likhet och olikhet.

# KAPITEL 5



# Det förebyggande arbetets kritiska punkt

”Hur ska man fånga en Heffaklump?”, undrade Nalle Puh. Han hade liksom Nasse, Ugglan, Ior och de andra vännerna i Sjumilaskogen tidigare vaknat av ett förskräckligt läte på morgonen. Alla hade sprungit till Kanin för att få reda på vad det kunde vara för någonting som hade låtit så fruktansvärt då känguruvalpen Ru upptäckte ett enormt fotavtryck. Ett så stort avtryck hade ingen av dem någonsin sett tidigare. Ja, och då måste det helt enkelt vara en Heffaklump. Inte för att någon av dem visste hur en Heffaklump såg ut. Något så stort och oformligt skulle ju inte kunna vara så mycket annat, hade Kanin konstaterat. Än mindre visste någon hur man skulle göra om man träffade på en sådan eller för den delen hur man skulle kunna fånga den. De bestämde sig för att undersöka vad en Heffaklump egentligen är och gav sig därför snart ut på historiens första heffaklumpsexpedition. För som någon sa, att om man: ”alltid säger ’vi får se’ händer det aldrig någonsin någonting”. Det är här vi möter Nalle Puh igen, funderande över hur man skulle kunna fånga en Heffaklump. Kanske skulle man kunna fånga den genom att gräva en heffaklumpsgrop, tänkte Puh och konstaterade:

*”Den bästa platsen att gräva en Mycket Djup Grop i vilken man vill fånga en Heffaklump, vore någonstans där en Heffaklump redan befinner sig, bara någon meter längre fram ungefär”.*<sup>25</sup>

De som arbetar med förebyggande arbete är förhoppningsvis mer på det klara med vad de är på jakt efter och hur de ska kunna ringa in och fånga

problemet än vad Puh och hans vänner är. Ändå finns något som gör att man ler igenkännande när man läser Puhs citat. Det är klart att det skulle vara bra om man visste var Heffaklumpen befann sig. Man kunde gräva en grop strax framför den och så var saken löst. Allra bäst vore det ju om man kunde vara där på plats eller visste om när och var det som man skulle förebygga skulle inträffa. Då kunde man ju vara så mycket mer precis. Om man visste hur det som man skulle förebygga egentligen såg ut, vill säga. Men det är inte alltid så klart för olika förebyggande projekt vad man egentligen är ute efter, än mindre hur de tänks agera mot det identifierade problemet, om det nu finns ett sådant.

## Alla steg krävs

Den övergripande slutsatsen i denna skrift är att ett förebyggande utvecklingsarbete måste ses som ett sammanhang. Idéer, aktörer och sammanhang måste länkas samman i en gemensam process. Utvecklingsarbetet kan inte heller ske en gång för alla utan kontinuerligt och under reflektion över var de involverade befinner sig, enskilt och gemensamt. Det gäller oavsett område, till exempel att utveckla förebyggande arbete riktat till unga mödrar eller arbete för jämställdhet och mot könsförtryck bland tonåringar. En del av er läsare önskar måhända mer entydiga och precisa råd om hur man ska gå tillväga när man driver ett utvecklingsarbete av preventiva insatser. Problemet med sådana råd eller checklistor är att de sällan stämmer in på ens egen situation och den svårighet som uppstod i det egna sammanhanget.

Det handlar därför om att tränga bakom olika råd (som exempelvis projektmanagementlitteraturen är fylld av) och att översätta dem till det egna sammanhanget. Så visst har vi också försökt att lyfta fram mementon och förutsättningar som kan vara till hjälp i att utveckla förebyggande arbete, men vi har också velat sätta in dem i ett resonerande sammanhang:



## Kapitel 1

I det första kapitlet presenterade vi en tankeram för hur förebyggande, eller om man vill preventivt, arbete kan förstås. Vi skilde mellan primär, sekundär och tertiär prevention och sade att denna uppdelning har beröringspunkter med uppdelningen i universell, selektiv och indikerad prevention. Medan den första indelningen utgår från allvarlighetsgraden på det problem som ska förebyggas tar den andra fasta på den målgrupp som insatserna vänder sig till. Den universella riktar sig mot breda befolkningsgrupper utan att det finns någon tanke om att de för den skull befinner sig i någon form av särskild risk. Den selektiva riktar sig mot grupper som det finns anledning att rikta särskilda insatser mot. Den indikerade preventionen har grupper som befinner sig mer uttalat i någon riskzon som målgrupp, alltså personer som redan har utvecklat ett visst riskbeteende.

– Något att ta fasta på från första kapitlet är att man i förebyggande utvecklingsarbete blir klar över vilken målgrupp man vänder sig till. Olika metoder och strategier lämpar sig nämligen olika bra för olika grupper. Ett slagkraftigt förebyggande arbete bör ofta också kombinera strategier på olika nivåer och till olika målgrupper.

## Kapitel 2

I det andra kapitlet fokuserade vi på det första steget då ett utvecklingsarbete startar och man formulerar idéer om målgrupp och om vad som ska göras i projektet. Vi konstaterade att det inte alltid är så att problemet identifieras innan man kommer fram till olika lösningar och till vem som ska göra vad. Lösningarna kan lika väl föregå problemet. Man kanske redan har en (förhoppningsvis alldeles utmärkt) lösning som skulle kunna fungera för många olika problem. Varför inte presentera den när det finns nya projektmedel att söka? Ett sätt att förstå starten på ett projekt är som en ramsättare för mycket av det som kommer senare.

– Steget att formulera utvecklingsidéerna kan innebära att såväl erfarenhetskunskap som systematiserad kunskap om området knyts samman tillsammans med att en allians mellan viktiga partner knyts samman redan inledningsvis.



### Kapitel 3

I det tredje kapitlet skrev vi om tre huvudspår när det handlar om att förstå förändringsprocesser i organisationer: de som ser förändring som en process som går att styra med hjälp av ett fungerande planeringsarbete, de som uppfattar att förändringar alltid sker i organisationerna som ett svar på förändringar i omgivningen och de som fokuserar på oväntade konsekvenser vid genomförandet av förändringsprocesser och hur förändringar kommer till stånd på basnivån.

– Ingen idé inför sig själv. Det krävs aktivt arbete för att de involverade ska bli engagerade. De måste också ha kunskap och faktiska möjligheter att arbeta med utvecklingsarbetet. Det krävs att de ansvariga dels skapar så goda förutsättningar som möjligt för processerna att verka inom, dels en öppenhet och aktivitet för att kunna hantera och tillvarata allt det oväntade som ofta uppstår i förändringsarbete.

### Kapitel 4

I det fjärde kapitlet skrev vi om det så vanliga utvecklingsområdet samverkan. För oavsett inom vilket område en satsning ska verka är ofta ambitioner om att utveckla samverkan en del av lösningen. Ibland handlar det om mötet mellan organisationer, professioner, frivilliga och offentliga och så vidare. Samverkan kan uppfattas som en självklarhet i den värld där alternativet uppfattas som trångsynt ”struprörstänkande” som leder till att människor ”faller mellan stolarna”. Istället ska gemensamma krafter samlas och tydliga mål sätts. Samtidigt har många samverkansprojekt haft svårt med just denna kärna, att finna hur ett givande möte mellan de involverade skulle kunna fungera.

– Samverkan är en svår men ibland nödvändig arbetsform. Att få till stånd en fungerande samverkan innebär ofta att man behöver sätta av mer tid och resurser än förutsett. Det gäller också att skapa en organisering där deltagarna har engagemang och möjlighet att träda in snabbt för att rädda små problem innan de utvecklas till låsningar och haverier.

## Utmaningar för förebyggande ungdomsarbete

Förebyggande arbete handlar om att förhindra att något oönskat inträffar och istället (promotivt) understödja positiva krafter. Formulerat på detta sätt låter det för de flesta okontroversiellt. För vem vill inte att något bra inträffar istället för någonting dåligt? Men om man tränger bortom rena självklarheter, som till exempel att det är negativt att människor dör av drogrelaterade överdoser, finns det frågor som kan diskuteras. Här handlar det bland annat om etiska ställningstaganden, om avvägningen mellan människors frihet att välja liv och om handlingar och samhällets ansvar för att skydda medborgarna. I vilken mån ska exempelvis en experts kunskap om drogers generella skadeverkningar vara viktigare än den enskildes önskan om att vilja pröva? Hur drar man gränsen mellan vilka berusningsmedel som accepteras i en viss kultur?

### Är förebyggande arbete konservativt?

Att förhindra något negativt är för det första ett normativt ställningstagande eftersom det handlar om vad som ska förhindras och vem som bestämmer vad som är negativt och vad som är positivt. Det är inte svårt att finna exempel på att dominerande grupper i samhället genom historien varit motståndare mot förändringar. Förändringar kan nämligen innebära att det egna inflytande minskar. Idag lever vi i en värld som präglas av snabba omkastningar i allt från världsekonomi, till rörelser bland människogrupper och värderingsmönster. Traditioner spelar inte samma roll av seg struktur som hjälpte till att ordna människors livssammanhang som tidigare. Istället är individer och grupper i långt högre grad tvingade att ta ställning till hur det egna livet ska utformas.

Även om de faktiska möjligheterna att välja liv begränsas av sociala, kulturella och ekonomiska faktorer har idéer om att det finns ett enda sätt att leva på som är rätt och som ger bästa förutsättningar ersatts av mångfald och ett faktiskt tvång att välja (Bauman 1991).

Att arbeta förebyggande är i en mening lättare i ett trögrörligt samhällssystem med få utmaningar mot invanda tankesätt och levnadsmönster. Men idag handlar också det förebyggande arbetet om att ta ställning. Kunskap om risk- och friskfaktorer om vad som på individuell nivå kan öka respektive minska förutsättningarna för en viss utveckling är visserligen viktiga som indikationer men de har mycket varierande prediktiv kraft beroende på område. Det finns inget klart dominerande värderingsmönster att luta sig tillbaka mot och det går heller inte alltid att säga om en viss livsstil är överlägsen en annan. Det förebyggande arbetet handlar därför om att ta ställning till invanda kulturella och sociala val och värderingsmönster. Att inte syna sina värderingar och de underliggande budskap som finns även i det förebyggande arbetet är att göra sig blind för det sätt man själv är formad av sin kulturella och sociala miljö. När det invanda inte ifrågasätts blir resultatet konservativt.

När det handlar om frågor om värderingar och kulturella mönster är behovet av att grunda det förebyggande arbetet på ställningstaganden alldeles uppenbart. Vad finns det exempelvis för grund att stå på när det handlar om frågor som rör relationer mellan könen? Även om man kan finna forskningsstöd som talar för vilka former av relationer som bäst främjar en utveckling handlar det till stor del om att definiera och klargöra vad jämställdhet egentligen innebär i olika situationer. Inte minst för att möta och skapa dialog med grupper som står för helt andra värderingar. Ett förebyggande arbete som mer eller mindre oreflekterat

utgår från traditionell könsuppdelning mellan män och kvinnor blir konservativt då det går förbi den heterogenitet som finns utanför den traditionella heteronormativa diskursen. Uppenbart lägger man sig också ur fas med nutida diskussioner där kön ses som en social konstruktion och realiserar i handling istället för något fast inneboende egenskapspaket (Forsberg 2005, Lundgren 2008, Ungdomsstyrelsen 2010). Följden blir exempelvis att man gör sig blind för hbt-personers situation, behov och förutsättningar.

Att möta andra på ett djupare sätt innebär att utmana sina värderingar men inte nödvändigtvis att de måste förändras (även om det också kan behövas). Framförallt möts man för att blir klarare över vad som präglar ens synsätt. Att syna sina värderingar handlar om ett perspektivtagande där man vågar sig ut på konststycket att tolka verkligheten från en annans synvinkel. Om man inte försöker förstå hur verkligheten framstår ur den andres perspektiv är knappast några djupare dialoger möjliga. Det kan verka främmande att kalla ett förebyggande arbete, i relation till grupper som ger uttryck för en kvinnoosyn som man absolut inte ställer upp på, för konservativt då den egna synen kanske uppfattas som modern och ett viktigt resultat av en utveckling mot något bättre. Det är lätt att se den andres värderingar som konservativa eller reaktionära. Poängen här är dock inte att värdera vad som är rätt eller fel. Det handlar snarare om att ett förebyggande arbete, som inte granskar de egna värderingarna, är konservativt i den stund man tar för givet att ens invidua föreställningar är de enda rätta och riktiga.

Historiska exempel är ofta användbara för att få perspektiv. I inledningen relaterade vi till Sveriges första stora ungdomsutredning som kom till på grund av en ökande oro inför en ny ungdomsgeneration. Krav hade ställts på att ansvarsfulla vuxna skulle reglera ungdomarnas fritidsvanor

och då särskilt deras besök på danstillställningar och danshak. Föreställningen var att dansen stod för något omoraliskt som i sin förlängning hotade grundläggande värderingar och beteenden som höll samhället samman. Förebyggande insatser skulle i denna kontext rimligen kunna innebära att danstillställningarna kanske stoppades eller i alla fall radikalt minskades och att strikta åldersgränser infördes. Idag uppfattas vanligen sådana ambitioner, som uttrycktes när ”dansbaneeländet” diskuterades som hetast (Frykman 1988), som överdrivna. Otoliga är de exempel där danser anordnas just som en del av ett förebyggande arbete, bland annat för att ge förutsättningar för killar och tjejer att mötas. Det förebyggande arbetet är alltså intimt förknippat med värden om hur samhället ska gestalta sig, vilka vanor som uppfattas som normala och vilka som uppfattas som avvikande i olika grupper, och hur relationerna mellan olika samhällsgrupper ska se ut.

Mycket av oron kring unga under 1900-talets första hälft kan förstås som en osäkerhet inför att en ungdomsgeneration växte fram och började sätta egna avtryck på sociala, kulturella och ekonomiska arenor. Debatter kring nya ungdomsfenomen ger återkommande upphov till en moralisk indignation på samma sätt som för dansen. Idag lever vi i en situation där värderingar och sociala grupperingar kan skapas och upplösas i ganska snabb takt. Sociala gemenskaper och informationsflöden sprids via nätverksstrukturer på internet och tillhandahåller en allt större mångfald av olika uttrycksformer för ungas identitetsbildning. Visst innebär denna situation nya risker där samhället kan behöva utveckla nya former för förebyggande arbete. Då krävs också att de förebyggande ambitionerna grundas på en djup förståelse för sådana omvärldsförändringar och särskilt då hur ungdomarna själva förhåller sig till förändringarna och valmöjligheterna.

## Hur mycket kan och bör egentligen planeras?

Staten och kommunerna, i form av deras olika samhällsinstanser, har centrala roller för att tydliggöra inriktning och ge ramar för vilka åtgärder som ska vidtas i förhållande till såväl manifesta som latenta problem. Ibland har ambitionerna att ordna medborgarnas livsbetingelser betecknats som social ingenjörskonst. Det vill säga att man med stöd i undersökningar av samhället och olika samhällsgrupper ska kunna ordna sådana förutsättningar att endast mycket små grupper hamnar vid sidan av. Idéer som låter mycket närbesläktade med ett förebyggande arbete.

I Sverige finns traditionellt en stark tilltro till myndighetsingripande och även en tillit i befolkningen generellt att staten fungerar hyggligt väl. Korruptionen är så låg att man i allmänhet kan lita på att bli någorlunda rättssäkert bemött i kontakt med myndigheter och att det finns fungerande kontrollinsatser som kan förhindra allt för stark maktansamling. Det finns i Sverige därför en närmast automatisk tanke om att varje nytt problem eller ny oro bör göras till en angelägenhet för samhället. Denna i grunden goda tanke kan samtidigt bli paternalistisk beroende på vem eller vilka det är som ska, med Hirdmans (1989) ord, ”lägga livet tillrätta” och för vilka. Om livet ska ställas tillrätta på en allt för detaljerad nivå finns risk att människors eget ansvarstagande minskar och att olikheter och pluralism suddas ut. I värsta fall kan tanken om att bygga det goda samhället leda till att man försöker göra sig av med allt som sticker ut och avviker. Det kan leda till sådana drastiska konsekvenser som steriliseringen av grupper som bedömdes som mindre funktionsdugliga och som skedde under en stor del av 1900-talet i Sverige.

Denna samhälleliga planeringsiver var särskilt tydlig då välfärdssamhället byggdes upp under förra seklet. Under senare år har samtidigt en

modernare ledningskultur fått genomslag i offentlig verksamhet i form av utvecklad management där modeller som målstyrning, ekonomistyrning, kvalitetsarbete och nu senast evidensbaserad praktik fått stor spridning. Stora förhoppningar ställs till att man med olika nyckeltal, tydliga mål och preciserade interventionsmetoder ska kunna åstadkomma önskade förändringar. Det är svårt att argumentera emot enskilda delar av denna form av tänkande. På samma sätt som man kan ställa frågor kring hur långtgående samhället kan vara i att ordna livet för medborgarna finns det anledning att reflektera över vad det är för system när olika delar läggs samman. Brunsson (2006), nestorn inom svensk organisationsforskning, menar att de olika program som införs för att förbättra genom ökad planeringsbarhet och effektivisering, samtliga har en stark tilltro till ökad rationalitet. Problemet som Brunsson pekar på är att denna rationalitet ofta är en förhoppning snarare än något som går att förverkliga i praktiken. Ändå hoppas vi på att nästa program ska lösa de problem som tidigare förändringsarbete inte lyckades med, eller som faktiskt var en oväntad konsekvens av att de tidigare problemen löstes. Vad är alternativet kan man fråga sig. Självklart är det huvudlöst att argumentera för motsatsen, att det skulle vara bättre att vara irrationell. Men det finns ändå anledning att syna vilka underliggande idéer som finns när man använder olika sätt att försöka planera för eller informera andra grupper om hur livet bör levas.

De förebyggande ambitionerna innefattar således också potentiella målkonflikter som man behöver finna en balans mellan. Sådana konflikter kan vara av etisk natur och beröra frågor om enskildas och grupperas rätt till integritet och rätt att styra över det egna livet, respektive statens och experters rätt och skyldighet att träda in för att lindra befintligt eller befarat lidande. Sådana kon-



flikter mellan statens ambition att styra över människors liv är naturligtvis lättare att identifiera i totalitära statskick men det är viktigt med en kritisk diskussion kring preventionstänkandet även i demokratiska samhällen. Det finns oönskade sidoeffekter om preventionstänkandet blir en form av självlegitimerande överideologi. Ett system kan ha vuxit fram som inte var synligt om man bara granskar dess olika, ofta välmotiverade, delar. Det är en sådan utveckling Hörnqvist (2004) varnar för när han menar att ett säkerhetstänkande vuxit fram. Detta tänkande ger upphov till en sorts nät som förenar sådant som tidigare hållits isär, som socialpolitiken och kriminalpolitiken. Säkerhetstänkandet och ivrandet efter allmän ordning innebär exempelvis att riskbedömningar av olika befolkningsgrupper blivit centralt. Flyktingar, unga i förorter, missbrukare likaväl som muslimska grupper, djurrättsaktivister och vissa politiska grupperingar är exempel på grupper som blir föremål för olika former av riskbedömning (Hörnqvist 2004). På liknande sätt varnar Madsen (2001) i sin bok om socialpedagogiskt arbete för att ett preventionstänkande kan leda fram till ett kontrollsamhälle om man låter ett profylaktiskt förnuft utvecklas utan reflektion och kritik.

Ytterligare skäl till att reflektera över de planeringsförhoppningar som uttrycks i en del förebyggande arbete handlar om relationen mellan mål och resurser. Många av de problem som de förebyggande interventionerna har riktat sig mot har visat sig svåra att hantera inom ramen för de möjligheter och resurser som ställts till förfogande. Typexempel är storskaliga satsningar på att förvandla utsatta bostadsområden under beteckning som storstadssatsningen, Blomman-pengar och liknande. Visserligen så utfördes mycket gott arbete inom satsningarna men huvudmålet om att minska segregationen i bostadsområden var mest en god avsikt som visade sig vara omöjlig att för-

verkliga med projektmedlen (Törnqvist 2005). En förklaring till att sådana satsningar ändå görs, trots att många på förhand skulle ha kunnat reflektera över möjligheten att förändra den grundläggande samhällsstrukturen inom ett avgränsat projekt, är att samhället (i form av organisationer och politisk nivå) måste visa handlingskraft kring de problem som får uppmärksamhet inte minst i medierna. Att inte ”göra något” innebär att vara passiv och handlingsfattig men att agera tyder på motsatsen och då ökar också legitimiteten för de ansvariga (Sahlin 1996).

Vissa frågor kan alltså kräva avsevärda resurser och stora samhällsförändringar för att lösa. Samtidigt genomförs ständigt nya projekt som får fungera efter devisen att laga efter läge. Om man inte kan förändra det som egentligen borde angripas får man rikta sig mot vad man med befintliga resurser kan. Då är enskilda individer och grupper enklare att påverka än samhällsstrukturer och att behandla en lättare metod än att genomföra social och ekonomisk utjämning. Inte för att individuella och gruppinriktade insatser skulle vara överflödiga eller felaktiga men de löser knappast de grundläggande problemen om dessa ligger på en annan nivå. Med preventiva begrepp kan man tala om att det kan finnas en omvandlingsprocess där det universella tänkandet översätts till selektiva och indikerande insatser. Följden kan bli en individualisering och ett behandlingstänkande när samhällseliga problem översätts till en preventiv diskurs. Något tillspetsat kan man säga att fattigdom i grunden inte är ett individproblem som kan behandlas bort trots att det ger upphov till individuellt upplevda svårigheter. Samtidigt kan naturligtvis förebyggande insatser krävas exempelvis för att stödja personer som kommit i ekonomiska svårigheter. Då är det viktigt att se till vilka mål som ställs upp och hur satsningen lanseras.

## Ett kritiskt förebyggande arbete

Ovan sa vi att ett förebyggande arbete i viss mening alltid är konservativt om det inte ifrågasätter invanda tankemönster och om relationer mellan grupper tas för givna. Därefter lyfte vi fram att ett förebyggande arbete har tankemässiga likheter med den sociala ingenjörskonsten och därmed tilltron till den rationella planeringen. Vi manar genomgående till reflektion över de mer eller mindre omedvetna värderingar och övertygelser som olika förebyggande satsningar bär på. Reflektionen är allt viktigare i en värld som präglas av pluralism och mångtydighet. Denna mångfald i livsstilar och värderingsmönster ger idag upphov till spänningar på en rad områden i samhället, på det transnationella planet i form av diskussioner kring civilisationernas kamp (som mellan islamska och kristna "kulturfärer"), men också i direkta mellanmänskliga möten där idéer om den andre och det främmande kan leda till ömsesidigt avståndstagande.

En sådan mångfald skulle kunna leda till att man som förebyggare hamnar i ett läge av total relativism. Olika grupper uppfattar ju sina egna värderingar och handlingsmönster som de rätta och då kan väl inte en förebyggare sätta sig till doms? Men är då allting lika bra eller är det egalt vad olika grupper hävdar? Och om det nu är så svårt att genomföra planerade och rationella insatser, varför ska man då överhuvudtaget bry sig?

Det faktum att det finns en mångfald i samhället och att valmöjligheterna ökar innebär inte att alla livsvägar skulle vara lika bra även om det inte finns något facit att utgå från. I själva verket kräver mångfalden ett tydligare ställningstagande. Ett förebyggande arbete som tar ställning handlar också om etik och värderingar och är då i viss

mening också ett politiskt arbete. Det handlar om åt vilket håll som individer, grupper och samhället bör förändras. En möjlig utgångspunkt menar vi kan hämtas i de värderingar som ligger till grund för ett demokratiskt samhälle. Det handlar om att syna och stå upp mot förtryck i dess olika former, att verka för olika gruppers rätt att fritt kunna utveckla sina resurser, att skapa möten mellan olika värderingssystem, att skapa solidariska länkar mellan olika grupper som bygger på respekt och nyfikenhet och om att våga ta ställning och att vara öppen för dialog.

Det var sådana värden som 1997 framhölls av *Demokratiutredningen* som tillsattes med uppdraget att utreda varför valdeltagandet hade sjunkit och undersöka hur medborgarnas delaktighet och engagemang kan stärkas i det demokratiska systemet. Särskilt oroande var minskningen i valdeltagandet bland unga och hos grupper med utländsk bakgrund. Det befintliga systemet verkade ha svårt att attrahera unga som trots det kunde vara intresserade av politiska frågor. Kommunikationsformer, vilka sakfrågor som diskuteras och traditionell partistruktur uppfattades vara avskräckande för unga (Bruhn 1999). I slutbetänkandet *En uthållig demokrati! Politik för folkstyret på 2000-talet* (SOU 2000:1) argumenteras för att demokratin ytterst vilar på etiska och moraliska principer. Här tecknas en bild av att demokrati är följden av en kamp för etiska principer om människors lika värde, varje människas unika väsen, hennes rättigheter och egenvärde. Kampen för demokratin är inte för en gång given utan måste också upprätthållas av ett slags demokratipolitik i vilken samhällseliga institutioner och ramverk kontinuerligt bygger tillit och ömsesidighet mellan människor och som:

*”förutsätter att en medborgaranda av ömsesidig respekt och tillit hålls vid liv i familjen, på arbetsplatserna, i förskola och skola, i civilsamhälle och naturligtvis i politiken.”*

(SOU 2000:1, s. 15)

Genom samtal och kommunikativa praktiker kan demokratin hållas levande i vardagen. Sådana dialoger innebär också en skolning då människor med olika perspektiv, utgångspunkter, ambitioner och livsstilar möts med en gemensam föresats att komma till ett beslut. För att nå dit på ett fördjupat sätt måste de sätta sig in i varandras förståelsehorisonter. Det leder inte enbart till bättre förankrade beslut utan också till att *medborgarandan* fördjupas. En sådan anda, menade man i Demokratiutredningen, bygger på kritisk rationalism, laglydighet och solidaritet. Utredningen menar att det är varje människas ansvar att ställa sig villig att ingå i sådana fördjupande processer. Det är en medborgardygd.

Demokratiutredningen menade alltså att laglydighet, kritisk rationalitet och solidaritet är grundpelarna för ett demokratiskt samhälle. Det gäller också i hög grad för det preventiva arbetets etiska grund. Man kan också lägga till att dessa tre måste stå i ett dynamiskt förhållande till varandra. Ett samhälles lagstiftning kan behöva förändras. Om det bara handlade om att följa den befintliga lagstiftningen så hade, hårddraget, kvinnor inte haft rösträtt ännu och det skulle fortfarande vara tillåtet både i samhällelig regi och för föräldrar att aga barn. Som ett komplement till lagstiftningen, som skulle kunna vara en alltför snäv ram, kan man därför lägga internationella konventioner och överenskommelser där FN:s konventioner om de mänskliga rättigheterna och om kvinnors och barns rättigheter är centrala. Sådana konventio-

ner kan användas som måttstock för det egna samhället. I vilken mån har man exempelvis tillvaratagit barns rättigheter? Medan barn i vissa länder inte har någon självklar rätt till skola och utbildning, eller ens skydd mot svält, har vi i Sverige fått kritik för andra brister, till exempel relaterade till bemötande och hantering av asylsökande barn.

Den kritiska rationaliteten kan ses som den dynamiska komponenten. Det är när människor kommer samman i undersökande, fördjupande dialoger som ny förståelse skapas och nya handlingsvägar öppnas. Den solidariska komponenten avser en etik där det ömsesidiga beroendet mellan människor och grupper ställs i fokus. Ett samhälle där människor är ömsesidigt beroende av varandra måste särskilt uppmärksamma vilka möjligheter som olika grupper har att styra över sina livsval och att utveckla sina drömmar. Det handlar också om att motverka utsatthet i form av exploatering och förtryck av individer och grupper. I dessa tre delar: laglydighet, kritisk rationalitet och solidaritet finns således också en etisk grund för det preventiva arbetet. Konkret arbete mot förtryck och exploatering diskuteras i denna text, liksom arbete mot olika former av våld och inskränkning av unga kvinnors möjligheter samt mot sexuell exploatering på internet. Att man sedan får använda många olika sätt att motverka dem på, där såväl information om normer och gränser som olika former av dialoger ingår är en annan sak. De utsatta gruppernas intressen och möjligheter måste vara i fokus.

Här är vi framme vid ett synsätt som innebär att ett förebyggande arbete också kan vara kritiskt, eller rättare sagt måste vara kritiskt, för att kunna undvika de risker och förenklingar som lyfts upp i denna skrift. Sådana som exempelvis kan innebära att man tänker sig att lösa det förebyggande arbetet i förhållande till ett visst problem endast

genom att införa en viss metod. Ett kritiskt arbete är också i viss mening radikalt. Inte i den meningen att stora samhällsförändringar nödvändigtvis skulle stå på agendan utan genom dess ifrågasättande och undersökande karaktär. Begrepp som radikalt och konservativt fylls dessutom ständigt med nytt innehåll där det som uppfattades som konservativt för några år sedan kan vara radikalt idag.

Avslutningsvis: ett sådant förebyggande arbete är också rationellt med Demokratiutredningens beteckning *kritisk rationalitet*. Det finns mycket att vinna på att utvecklingsarbete görs rationellt i meningen att undersöka ett problem och söka efter lösningar som sedan följs upp och utvärderas. Det räcker sällan att enbart följa vissa checklistor som talar om hur projekt ska genomföras. Sådana listor kan visserligen vara värdefulla genom att peka ut områden som tidigare visat sig vara problematiska. De kan också innehålla goda idéer till lösningar. Även dessa måste värderas kritiskt i förhållande till vad som kan fungera lokalt. Nya problem kan nämligen alltid uppstå.

Med utgångspunkt i kritisk rationalitet finns all anledning att tro att människor kan komma fram till förnuftsgrundade ställningstaganden. Sådana växer fram genom att olikheter får tillfälle att mötas och genom att deltagarna ömsesidigt synar och värderar sina tankemönster och handlings sätt (Kihlström & Roos 2000). Att underlåta att

skapa sådana fora kan innebära att krafter som verkar för avgränsningar och dogmatisk tilltro till olika läror får ökade möjligheter att växa. I värsta fall får sådana krafter dominera hur bilden av ”den andre” skapas, vilket i sin tur får återverkningar på respektive grupps självbilder. Där är vi framme vid en av det förebyggande arbetets grunder: oavsett olika risk- och skyddsfaktorer har de bilder och förväntningar vi riktar mot varandra en så stark påverkanskraft på hur framtiden gestaltar sig att de verkar som självuppfyllande profetior.

Vi inledde med att säga att det förebyggande arbetet har en självklar grund: det är naturligtvis mycket bättre att förhindra att problem uppstår än att vänta och se på till dess att de har manifesterats. Mätt i mänskligt lidande, ekonomiskt och i etiskt ansvar för utsatta grupper är förebyggande insatser ett slags värdemätare på ett samhälles utveckling och moraliska grund. Därefter problematiserade vi begreppet och lyfte upp olika svårigheter som finns med förhoppningar om att styra över framtiden. Vår ambition är att skriften ska bidra till att utveckla en välinformerad och reflekterad prevention. Vi är övertygade om att förebyggande insatser, som bygger på en kombination av skyddande och stärkande inslag baserade på ett kritiskt undersökande förhållningssätt, är några av de viktigaste utvecklingsområdena för ungdomsarbetet idag och för framtiden.



# REFERENSER



# Referenser

- Alexandersson, K. (2006). *Vilja, kunna, förstå. Om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten*. Örebro universitet.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: University Press.
- Amodeo, M. & Collins, M. E. (2007). Using a Positive Youth Development Approach in Addressing Problem-Oriented Youth Behavior. *Families in Society*, 88(1), 75–85.
- Andershed, H. & Andershed, A.-K. (2005). *Normbrytande beteende i barndomen: vad säger forskningen?* (1. uppl. ed.). Stockholm: Gothia.
- Andersson, B. (2008). *Förebyggande arbete i skolan*. Göteborg: Göteborgs universitet, institutionen för socialt arbete och Göteborgs Stad.
- Andersson, B. (2010). Förebyggande arbete i skolan. I C. Fahlke (Red.), *Insatser, forskning & fortbildning i Västra Götaland* (sid. 91–97). Göteborg: Forskningsrådet för missbruk- och beroendefrågor (FMB).
- Andersson, G. (2008). *Utsatt barndom – olika vuxenliv: ett longitudinellt forskningsprojekt om barn i samhällsvård*. Stockholm: Allmänna Barnhuset.
- Andersson, J., Agdur, J., Forkby, T. & Lindberg, H. (2010). *Inordnande eller utvidgande*. Göteborg: Nätverket Keks FoU i Väst/GR.
- Andreassen, T. (2003). *Institutionsbehandling av ungdomar. Vad säger forskningen?* Stockholm: Gothia.
- Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och kultur.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1975). *Theory in practice: increasing professional effectiveness* (1. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bauman, Z. (1991). *Postmodernity: chance or menace?* Lancaster: Centre for the Study of Cultural Values.
- Benard, B. (2004). *Resiliency: what we have learned*. San Francisco, CA: WestEd.
- Berggren, B. (1982). Psykiatri i omvandling. Psykiatriska kliniken i Ängelholm. Ängelholm: Sprirapport 107.
- Bremberg, S. (2002). Kan skolan minska ungdomars bruk av alkohol? I S. Andréasson (Red.), *Den svenska supen i det nya Europa: nya villkor för alkoholprevention: en kunskapsöversikt* (s. 137–158). Stockholm: Folkhälsoinstitutet: Gothia.
- Bremberg, S. (2004). *Nya verktyg för föräldrar – förslag till nya former av föräldrastöd*. (No. 2004:49). Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bruhn, A. (1999). Ungdomarna, politiken och valet. I E. Amnå (Red.), *Valdeltagande i förändring* (Vol. Forskarvolym XII): Demokratiutredningen, SOU 1999:132.
- Brunsson, N. (1990). Reformen som rutin. I N. Brunsson & J. Olsen. (Red.), *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons bokförlag.
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. London: Routledge.
- Brunsson, N. (2006). *Mechanisms of hope: maintaining the dream of the rational organization* (1. [uppl.] ed.). Malmö: Liber.
- Brunsson, N. & Olsen, J. (Red.) (1990). *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons bokförlag.
- BRÅ (1999). *Ungdomar, droger och polisens insatser. BRÅ-rapport 1999:1*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- BRÅ (2009). *Tonåringars benägenhet att anmäla brott och deras förtroende för rättsväsendet. BRÅ-rapport 2009:20*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brännberg, T. (1995). *Plus för unga: slutsatser från lokalt utvecklingsarbete*. Stockholm: Civildepartementet. Plus-gruppen.

- Brännström, G. (2008). Implementering av en nationell handlingsplan. I M. Roselius & K. Sundell (Red.), *Att förändra socialt arbete. Forskare och praktiker om implementering*. Stockholm: Gothia.
- Börjesson, B. (2008). *Förstå socialt arbete – en grundbok*. Stockholm: Liber.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Czarniawska, B. (1993). *The three-dimensional organization: a constructionist view*. Lund/Bromley: Studentlitteratur, Chartwell-Bratt.
- Czarniawska, B. (Red.). (1998). *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber ekonomi.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (Red.). (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: de Greuter.
- Danermark, B. & Kullberg, C. (1999). *Samverkan. Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Denvall, V. & Salonen, T. (2000). *Att bryta vanans makt: framtidsverkstäder och det nya Sverige*. Lund: Studentlitteratur.
- Dodge, K. A., Dishion, T. J. & Lansford, J. E. (2006). *Deviant peer influences in programs for youth: problems and solutions*. New York: Guilford Press.
- Eccles, J. S. & Templeton, J. (2002). Extracurricular and Other After-School Activities for Youth. *Review of Research in Education*, 26, 113–180.
- Ellström, P. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Ellström, P., Gustavsson, B. & Larsson, S. (Red.). (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Erikson, E. H. (1993). *Barnet och samhället*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Fernler, K. (1990). Att skapa marknadsorientering – principen, verkligheterna och de medlande föreställningarna. I N. Brunsson & J. Olsen. (Red.), *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons bokförlag.
- Ferrer-Wreder, L., Stattin, H. Lorente, C. C., Tubman, J. G. & Adamsson, L. (2006). *Framgångsrika preventionsprogram för barn och unga. En forskningsöversikt*. Stockholm: Gothia.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blake, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).
- Folkhälsoinstitutet (2002). *Förebyggandets konst: insatser för att stärka den alkoholskadeförebyggande verksamheten i skolan. Rapport 2002:34*. Stockholm: Gothia.
- Forkby, T. (2001a). *Från kulturkrock till minibyråkrati*. (FoU-Rapport No. 6:2001). Göteborg: FoU i Väst/GR.
- Forkby, T. (2001b). *Visionen om professionen. Samverkan kring barn och ungdom i riskzonen i Kungsbacka. En utvärdering av B.U.S.* (FoU-Rapport No. 7:2001). Göteborg: FoU i Väst/GR.
- Forkby, T. (2004). *På väg mot en möjliggörandets praktik* (FoU-rapport No. 2:2004). Göteborg: FoU i Väst/GR.
- Forkby, T. (2005). *Ungdomsvård på hemmaplan. Idéerna, framväxten, praktiken*. Institutionen för socialt arbete. Göteborgs universitet, Göteborg.
- Forkby, T. (2008). *Gängrelaterat ungdomsarbete. En utvärdering av Ung och Trygg i Göteborg*. Göteborg: FoU i Väst/GR.
- Forkby, T. & Larsen, T. (2005). *Katalysatormodellen i brottspreventiv samverkan. Utvärdering av Ung och Trygg i Göteborgs första fas*. (FoU-Rapport No. 9:2005). Göteborg: FoU i Väst/GR.
- Forkby, T. & Leissner, T. (1997). *Ungdomar som droginformatörer: i praktik och teori*. Göteborg: Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet.
- Forsberg, M. (2005). *Brunetter och blondiner: om ungdom och sexualitet i det mångkulturella Sverige*. Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet, Göteborg.
- Frost, N. & Parton, N. (2009). *Understanding Childrens' Social Care. Politics, Policy and Practice*. London: Sage.



- Frykman, J. (1988). *Dansbane-eländet: ungdomen, populärkulturen och opinionen*. Stockholm: Natur och kultur.
- Färm, K., Ljunggren, S., Marklund, K. & Bergström, U. (2009). *Att leda evidensbaserad praktik – en guide för dig som är chef inom socialt arbete*. IMS, Socialstyrelsen.
- Garbarino, J. (2000). *Pojkar som gått vilse: varför våra söner blir våldsamma och hur vi kan rädda dem*. Stockholm: Svenska fören. för psykisk hälsa (Sfph).
- Glisson, C. & Hemmelgarn, A. (1998). The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse & Neglect*, 22(5), 401–421.
- Goldstein, A. P., Glick, B. & Gibbs, J. C. (2000). *ART. En multimodal metod för att ge aggressiva barn och ungdomar sociala alternativ*. Malmö: KM- förlaget AB.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P., Macfarlane, F. & Kyriakidou, O. (2005). *Diffusion of Innovations in Health Service Organizations. A systematic literature review*. Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Guldbrandsson, K. (2007). *Från nyhet till vardagsnytta. Om implementeringens mödosamma konst. En forsknings-sammanställning*. Statens folkhälsoinstitut (rapport 2007:20).
- Hagström, U., Redemo, E. & Bergman, L. (2000). *Låter sig skyddsänglar organiseras? Hälsöfrämjande strategier för ungdomar i utsatta bostadsområden*. Stockholm: Gothia.
- Hammare, U. (Red.), (1998). *Samverkan för barn och ungdom. En antologi om konsten att bedriva projekt. FoU-rapport 1998:4*.
- Hansson, K. & Hedenbro, M. (2001). *Familjebehandling på goda grunder: en forskningsbaserad översikt*. Stockholm: Gothia: Centrum för utvärdering av socialt arbete (CUS).
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Abingdon, Oxon, UK: Routledge.
- Helsingborgs stad (2009). *Skolprojekt inom familjehemsvården. Resultatrapport och projektbeskrivning*. Helsingborg: Helsingborgs stad.
- Henggeler, S. W. (1998). *Multi-systemic treatment of antisocial behavior in children and adolescents*. New York: Guilford Press.
- Hill, M. & Hupe, P. (2005). *Implementing Public Policy*. London: SAGE Publications.
- Hirdman, Y. (1989). *Att lägga livet till rätta: studier i svensk folkhems-politik*. Stockholm: Carlsson.
- Hjern, B. (2001). Välfärdsstatens institutioner. I L. Gröning-Degerlund, M. Bull, C. Hull & L. Magnusson (Red.), *Riv ner – bygg nytt* (s. 180–233). Söderhamn: Tjänsteforum.
- Hughes, G. (1998). *Understanding crime prevention : social control, risk and late modernity*. Buckingham: Open University Press.
- Huxham, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public management*, 2(3), 335–357.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. London ; New York, NY: Routledge.
- Hörnqvist, M. (2004). Risk Assessments and Public Order Disturbances: New European Guidelines for the Use of Force? *Journal of Scandinavian Studies in Crime Prevention*, 5, 4–26.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, C. & Trägårdh, B. (2010). *Ungdomspolitik – en regional angelägenhet*. Göteborg FoU i Väst/GR.
- Johansson, H. (2006). *Brist på manliga förebilder: dekonstruktion av en föreställning och dess praktik*. Göteborg: Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet.
- Johansson, R. (1997). *Organisationer emellan: om förhandlingar, makt och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, S. (2004). *Implementering av BBIC-projektet i socialtjänstens organisationer*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Johansson, S. (2010). Implementing Evidence-based Practices and Programmes in the Human Services: Lessons from Research in Public Administration. *European Journal for Social work*, 13(1), 109–125.
- Johansson, S., Löfström, M. & Ohlsson, Ö. (2000). *Projekt som förändringsstrategi. Analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten*. Göteborg: SNS förlag.

- Jonsson, G. (1973). *Att bryta det sociala arvet*. Stockholm: Brevskolan.
- Jonsson, G. & Kälvesten, A.-L. (1969). 222 *Stockholmspojkar: en socialpsykiatrisk undersökning av pojkar i skollåldern* (3. uppl. ed.). Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Jonsson, L., Warfvinge, C. & Banck, L. (2009). *Barn och sexuella övergrepp via IT*. Linköping: Landstinget i Östergötland.
- Kihlström, A. & Roos, H.-E. (2000). Fritid och fritidsarbete i det senmoderna. I L. Berggren (Red.), *Fritidskulturer* (s. 240–263). Lund: Studentlitteratur.
- Kommittén mot barnmisshandel (2001). *Barnmisshandel [Elektro-nisk resurs]: att förebygga och åtgärda: slutbetänkande*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Lagerberg, D. & Sundelin, C. (2000). *Risk och prognos i socialt arbete med barn. Forskningsmetoder och resultat*. Stockholm: Gothia.
- Liedman, S.-E. (2004). *Humanistiskt perspektiv på begreppet evidens*. Paper presented at the Mätbart arbete? Evidens i folkhälsoarbetet, Göteborg.
- Lindgren, L. (2008). *Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.
- Littell, L., Popa, M. & Forsythe, B. (2005). *Multisystemic Therapy for social emotional and behavioural problems in youth aged 10–17* (No. 05:01). Köpenhamn: Nordic Campbell Center.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Longoria, R. A. (2005). Is inter-organizational collaboration always a good thing? *Journal of Sociology & Social Welfare* (Sept).
- Lundgren, A.-S. (2008). Spela roll. Heteronormativitet i läraryrket. I L. Martinsson & E. Reimers (Red.), *Skola i normer*. Malmö: Gleerups.
- Lundquist, L. (1987). *Implementation Steering. An Actor-Structure Approach*. Lund: Studentlitteratur.
- Långström, N. (2003). *Att bedöma risk för återfall bland antisociala unga. En kunskapsöversikt*. Stockholm: Statens institutionsstyrelse. .
- Löfholm, C. A., Olsson, T., Sundell, K. & Hansson, K. (2009). *Multisystemisk terapi för ungdomar med allvarliga beteendeproblem. Resultat efter två år*. Stockholm: Socialstyrelsen. IMS.
- Löfström, C. (2003). *Hur Posten blev företag. Om reformer och översättning av idéer*. Göteborgs universitet. Företagsekonomiska institutionen: BAS Förlag.
- Macdonald, K. M. (1995). *The sociology of the professions*. London: Sage.
- Madsen, B. (2001). *Socialpedagogik*. Lund: Studentlitteratur.
- Marklund, U. (1989). *"Det onda jag inte vill, det gör jag": en kartläggning av 13–17-åringars tobaksvanor, kunskaper och attityder*. Stockholm: Socialstyr. : Allmänna förl. distributör.
- Marklund, U. & Öhrn, E. (1985). *Kamratpåverkan i tonåren – en forskningsöversikt*. Mölndal.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83(2). 340–363.
- Molander, B. (1996). *Kunskap i handling* (2., omarb. uppl. ed.). Göteborg: Daidalos.
- Morrison, T. (1996). Partnership and Collaboration: Rhetoric and Reality. *Child Abuse & Neglect*, 20(2), 127–140.
- Ogden, T. (2006). *Skolans mål och möjligheter*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.
- Olsson, T. & Sundell K. (2008). Implementering steg för steg – vad säger forskningen? I M. Roselius & K. Sundell. (Red.), *Att förändra socialt arbete. Forskare och praktiker om implementering*. IMS, Socialstyrelsen, Stockholm: Gothia Förlag.
- Oscarsson, L. (2009). *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten — En introduktion för praktiker, chefer, politiker och studenter* Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Polanyi, M. (1978). *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Power, M. (1997). *The Audit Society*. Oxford: Oxford University Press.

- Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1973). *Implementation. How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland, or Why it's Amazing that Federal Programs Work at All, This Being a Saga of the Economic Development Administration as Told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation of Ruined Hopes*. Berkeley: University of California Press.
- Provan, K. G., & Milward, B. H. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423.
- Quinn, J. (1999). Where need meets opportunity: Youth development programs for early teens. *The future of Children*. 9(2), 96–116.
- Reilly, T. (2001). Collaboration in Action. *Administration in Social Work*, 25(1), 53–74.
- Reitan, T. C. (1998). Theories of Interorganizational Relations in the Human Services. *Social Service Review*, 72(3), 285–309.
- Roselius, M. & Sundell, K. (Red.), (2008). *Att förändra socialt arbete. Forskare och praktiker om implementering*. IMS, Socialstyrelsen, Stockholm: Gothia Förlag.
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of innovations*. New York: Free Press. (Första upplagan: 1962).
- Rothstein, B. (2000). Trust, Social Dilemmas and Collective Memories. *Journal of Theoretical Politics*, 12(4), 477–501.
- Rutter, M., Giller, H. & Hagell, A. (1998). *Antisocial behavior by young people*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rutter, M. & Taylor, E. (2002). *Child and adolescent psychiatry* (4. ed.). Osney Mead, Oxford: Blackwell Science.
- Sackett, D. L. (2000). *Evidence-based medicine* (2. ed.). Edinburgh: Churchill Livingstone.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). *I styrbarhetens utmarker*.
- Sahlin, I. (1992). *Ungdomsprojekt; Retorik och praktik* (No. Brå-pm 1992:1). Stockholm: Brå.
- Sahlin, I. (Ed.). (1996). *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin, I. (2000). *Brottsprevention som begrepp och samhälls-fenomen*. Lund: Arkiv.
- Sannerstedt, A. (2001). *Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken*. I B. Rothstein. (Red.), *Politik som organisation*. Stockholm: SNS Förlag.
- Sarnecki, J. (1985). *Byråkratins innersta väsen*. Stockholm: Carlsson.
- Sherman, L. W. (2002). *Evidence-based crime prevention*. London: Routledge.
- Silberereisen, R. K. (2003). Contextual constraints on adolescents' leisure. *New directions for child and adolescent development*, 99(Spr), 99–101.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, New York: The MacMillian Company.
- Sjöblom, Y. (2002). *På väg ut : när ungdomar rymmer och kastas ut hemifrån – ur socialtjänstens perspektiv*, Stockholm: Univ.
- Skolverket (2009). *Vad påverkar resultaten i svensk grundskola: kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer*. Stockholm: Skolverket.
- Socialstyrelsen (2004). *Strategi för samverkan i frågor som rör barn som far illa eller riskerar att fara illa*. Stockholm.
- SOU (1945:22). *Ungdomen och nöjeslivet. Ungdomsvårds-kommitténs betänkande, Del III*.
- SOU (2000:1). *En uthållig demokrati. Politik för folkstyrelse på 2000-talet*. Stockholm: Fritzes.
- SOU (2009:68). *Lag om stöd och skydd för barn och unga*. Stockholm: Fritzes.
- SOU (2010:15). *Kriminella grupperingar – motverka rerytering och underlätta avhopp*. Stockholm: Fritzes.
- Starrin, B. (2008). *Pippikraft som empowerment – om att uppmärksamma förtjänster och ignorera brister. Konferensdokumentation. Personligt ombud. Norra Latin 18–19 November 2008*. Stockholm: Socialstyrelsen och Länsstyrelserna.

- Stattin, H. & Kerr, M. (2000a). Parental monitoring: A reinterpretation. *Child Development*(71), 1 070–1 083.
- Stattin, H. & Kerr, M. (2000b). What parents know, how they know it, and several forms of adolescent adjustment: Further evidence of adolescent adjustment for a reinterpretation of monitoring. *Development Psychology* (36), 366–380.
- Sundell, K. & Colbiörsen, M. (1999). *Samarbete kring barn i riskzon* (No. 1999:24). Stockholm: FoU-enheten.
- Sundell, K. & Forster, M. (2005). *En grund för att växa : forskning om att förebygga beteendeproblem hos barn*. Stockholm: Forsknings- och utvecklingsenheten, Socialtjänstförvaltningen Stockholms stad.
- Sundell, K. & Soydan, H. (2008). Från kunskap till praktik. I M. Roselius & K. Sundell. (Red.), *Att förändra socialt arbete. Forskare och praktiker om implementering*. IMS, Socialstyrelsen, Stockholm: Gothia Förlag.
- Svenneke Pettersson, D. & Havström, M. (2007). *Fritidsledares tysta kunskap*. Stockholm: Fritidsforum.
- Tham, H. (2001). Tidiga ingripanden som kriminalpolitisk strategi. I F. Estrada & J. Flyghed (Red.), *Den svenska ungdomsbrottsligheten* (s. 332–358). Lund: Studentlitteratur.
- Thylefors, I., Persson, O. & Hellström, D. (2005). Team types, perceived efficiency and team climate in Swedish cross-professional teamwork. *Journal of Interprofessional Care*, 19(2), 102–114.
- Tonry, M. & Farrington, D. (1995). Strategic Approaches to Crime Prevention. In M. Tonry & D. Farrington (Eds.), *Building a Safer Society: Strategic Approaches to Crime*. Chicago: University of Chicago Press.
- Törnqvist, A. (2005). *Allting förändras men ingenting förgås. Summerande utvärdering av Storstadsstyrelsen i Göteborg*. Göteborg: Göteborgs Stad.
- Ungdomsstyrelsen (2002). *Tillsammans: Samverkansprojektet i teori och praktik*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Ungdomsstyrelsen (2007a). *Systematiskt kvalitetsarbete i öppen ungdomsverksamhet*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Ungdomsstyrelsen (2007b). *Fokus07. En analys av ungas hälsa och utsatthet*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Ungdomsstyrelsen (2009a). *Gift mot sin vilja*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Ungdomsstyrelsen (2009b). *Reagera och agera: förebygg våld mot flickor och unga kvinnor*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Ungdomsstyrelsen (2009c). *Se mig. Unga om sex och internet*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Ungdomsstyrelsen (2009d). *Vägarna in. Arbetet med unga i kommuner med lokala utvecklingsavtal*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Ungdomsstyrelsen (2010). *Hon Hen Han. En analys av hälsosituationen för homosexuella och bisexuella ungdomar samt unga transpersoner*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.
- Wampold, B. E. (2001). *The great psychotherapy debate: models, methods, and findings*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Wasserman, G. A. & Miller, L. S. (1998). The prevention of serious and violent juvenile offending. In R. Loeber & D. P. Farrington (Eds.), *Serious and violent juvenile offenders. Risk factors and successful interventions*. (s. 197–247). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Webster-Stratton, C. (2004). *Utveckla barns emotionella och sociala kompetens*. Stockholm: Gothia.
- Westlund, P. & Sjöberg, A. (2005). *Antonovsky inte Maslow: för en salutogen omsorg och vård*. Solna: Fortbildningsförlaget.
- Westrin, C.-G. (1986). Social och medicinsk samverkan, begrepp och betingelser. *Socialmedicinsk tidskrift*, 7–8, 280–285.

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Winblad Spångberg, U. (2003). *Från beslut till verklighet. Läkarnas roll vid implementeringen av valfrihetsreformer i hälso- och sjukvården*. Uppsala universitet, Institutionens för folkhälso- och vårdvetenskap.

Wimpfheimer, R., Bloom, M. & Kramer, M. (1991). Inter-Agency Collaboration: Some Working Principles. *Administration in Social Work*, 14(4), 89–102.

Vinnerljung, B. (1996). *Fosterbarn som vuxna*. Akad avh, Lunds universitet, Lund.

NOTER



# Noter

<sup>1</sup> Som ni redan har märkt använder vi förebyggande och preventivt omväxlande, i första hand för att skapa språklig variation. Diskussion om begreppen kommer senare i skriften.

<sup>2</sup> Här får man tänka på att det i stor utsträckning var en arbetande grupps fritid man diskuterade. Stora grupper av ungdomar slutade skolan redan vid 13-15-årsåldern. Ungdomsvårdskommittén menade att när man var 16, 17 år var man att betrakta som vuxen.

<sup>3</sup> SOU 1945:22, s. 6.

<sup>4</sup> SOU 1945:22, s.18.

<sup>5</sup> Det bästa torde dock vara att arbeta på olika nivåer samtidigt och se till att olika insatser hänger samman (Folkhälsoinstitutet 2002).

<sup>6</sup> Med socialisationsagenter avses här aktörer som har i uppdrag eller på annat sätt ingår i att stödja och/eller fostra unga människor så att de får möjlighet att fungera väl i samhället.

<sup>7</sup> Översatt från: "law enforcement, developmental, communal och situational".

<sup>8</sup> Antonovsky, A. (1991). Hälsans mysterium, s. 40.

<sup>9</sup> s. 96.

<sup>10</sup> s. 8.

<sup>11</sup> s. 108.

<sup>12</sup> "Läkarna tvingas ta av rocken". Dagens Nyheter 20090527.

<sup>13</sup> Golden standards på detta område är så kallade RCT-studier där en behandlingsgrupp jämförs med en kontrollgrupp och metaanalyser som sammanställer och jämför resultatet från flera välgjorda effektstudier.

<sup>14</sup> Något som kallas för deaggregeringsproblemet. Aggregering innebär att man för samman data från enskilda till grupper och deaggregering är den omvända processen.

<sup>15</sup> Enligt Lena Bergman, föreläsning Förebyggandets konst – om förebyggande arbete i skolan.

<sup>16</sup> s. 17.

<sup>17</sup> s. 30.

<sup>18</sup> s. 47.

<sup>19</sup> Jag använder i texten omväxlande "samverkan" och "samarbete", då det för min diskussion inte finns någon poäng att skilja dem åt och för att få texten att flyta språkligt.

<sup>20</sup> Exemplet kommer från Danermark och Kullberg (1999) som diskuterar samverkan utifrån uppförandet av ett hus.

<sup>21</sup> s. 80.

<sup>22</sup> Min översättning.

<sup>23</sup> Det i skrivande stund senaste exemplet på att utvecklade samverkan anses vara en lösning för att nå vissa målgrupper ges i en utredning som just handlar om att motverka rekrytering till kriminella grupperingar. Utredningen föreslår att sociala insatsgrupper skapas mellan socialtjänst, skola och polis. Dessa grupper ska ha ett gemensamt ansvar för att identifiera och ta fram insatser för särskilt brottsaktiva ungdomar (SOU 2010:15).

<sup>24</sup> Sett från professionsteoretiska utgångspunkter är detta en mycket vid användning (Macdonald 1995).

<sup>25</sup> Historien om heffaklumpen är hämtad från boken Nalle Puh av A A Milne. Ovanstående text är omskriven med mina ord, men motsvarar i princip originalhistorien. De citat som är markerade är hämtade från originaltexten.











# Från snack till verkstad

## Förebyggande utvecklingsarbete med ungdomar

*Från snack till verkstad* riktar sig till dig som arbetar professionellt med förebyggande och främjande ungdomsarbete. Du får tips på hur du kan planera och genomföra en insats och hur samverkan kan ta form. I boken diskuteras också olika begrepp och exempel på förebyggande insatser.



**UNGDOMSSTYRELSEN**  
[www.ungdomsstyrelsen.se](http://www.ungdomsstyrelsen.se)



**Fritzes**

ett Wolters Kluwer-företag

106 47 Stockholm Tel 08-598 191 90 Fax 08-598 191 91 [order.fritzes@nj.se](mailto:order.fritzes@nj.se) [www.fritzes.se](http://www.fritzes.se)

ISBN 978-91-85933-29-7 ISSN 1651-2855