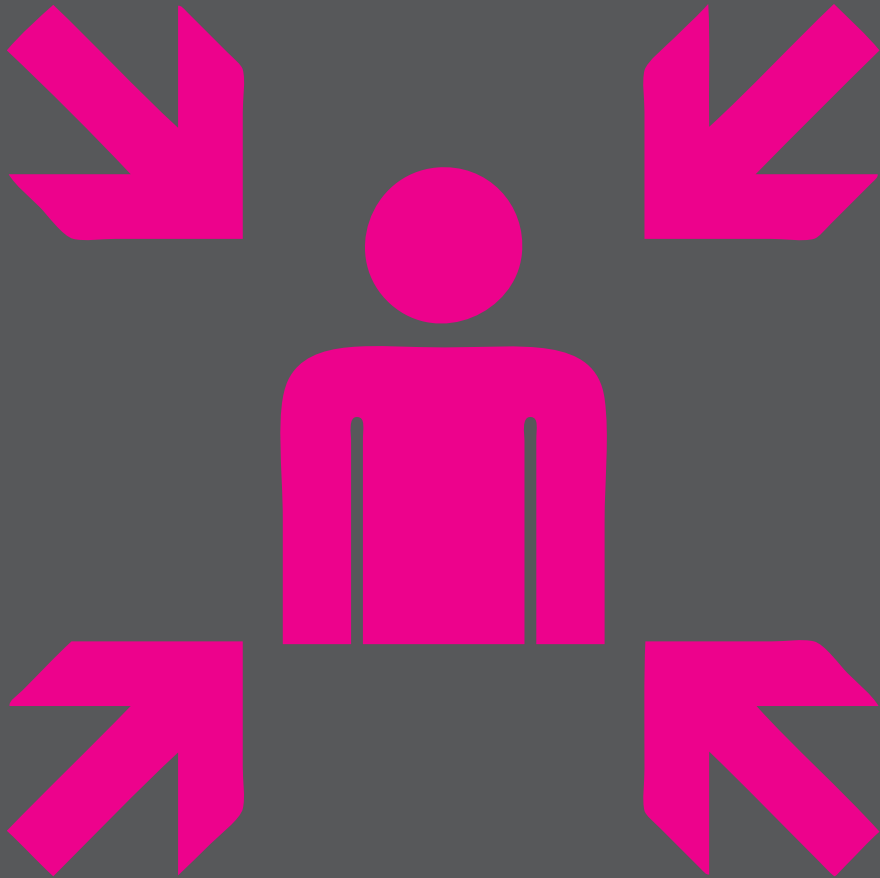


# TEMAGRUPPEN UNGA I ARBETSLIVET

Skrifter från Temagruppen Unga i arbetslivet 2014:3



## MÖT MIG DÄR JAG ÄR

Bemötande som framgångsfaktor i  
arbetsmarknadsprojekt för unga

# Temagruppen Unga i arbetslivet

Temagruppen Unga i arbetslivet ska verka för att erfarenheter och kunskaper tas tillvara från projekt som har finansiering från Europeiska socialfonden. I temagruppen samarbetar Arbetsförmedlingen, Communicare, Försäkringskassan, Skolverket, Socialstyrelsen, Sveriges kommuner och landsting samt Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor.

© **Myndigheten för ungdoms-  
och civilsamhällsfrågor 2014**  
**ISSN** 1651-2855  
**ISBN** 978-91-85933-82-2

projektledare och författare **Jesper Thiborg**  
grafisk form/omslag & foto **Marcus Westfal**  
distribution **Myndigheten för ungdoms- och  
civilsamhällsfrågor**, Box 17801,  
118 94 Stockholm.  
tfn. **08-566 219 00**, fax: **08-566 219 98**  
e-post: [temagruppen@mucof.se](mailto:temagruppen@mucof.se)  
webbplats: [www.temaunga.se](http://www.temaunga.se)

## Förord

Under perioden 2007–2013 har Europeiska socialfonden i Sverige (ESF) delfinansierat hundratals arbetsmarknadsprojekt för unga. Sedan 2009 har Temagruppen Unga i arbetslivet tagit fram cirka 30 rapporter för att samla och sprida kunskap från projekten. De handlar om allt från statistik över hur många unga som varken arbetar eller studerar till mer specifika ämnen som coaching och vägledning för unga i arbetsmarknadsprojekt.

På uppdrag av Temagruppen Unga i arbetslivet genomförde Tranquist Utvärdering en analys av ett sextiotal utvärderingar i rapporten *Lärdomar från arbetsmarknadsprojekt för unga* (2014). Syftet var att lyfta fram samlade lärdomar från arbetsmarknadsprojekten 2007-2013. Rapporten visar bland annat att bemötande är en central del i projekten. Just bemötande lyfts sedan länge fram i olika rapporter som något betydelsefullt i och för de unga i projekten.

Det var därför naturligt för oss att i maj 2014 initiera en rapport om bemötande. Vi ville veta mer om bemötande i projekten genom att se närmare på vad bemötandet består i, hur projekten bemöter unga och vilka lärdomar andra kan dra nytta av. Vi har träffat personer från arbetsmarknadsprojekt, olika statliga myndigheter och andra som har kunskap om bemötande.

Vi hoppas att rapporten ska bidra till ökad förståelse för bemötandets betydelse i mötet med unga. Frågor som vad ett bra bemötande är och hur ett arbetsmarknadsprojekt arbetar med sitt bemötande av unga besvaras.

Temagruppen Unga i arbetslivet vill först och främst tacka de personer som bidragit med sina kunskaper och erfarenheter från arbetsmarknadsprojekten. Vi vill specifikt tacka Julia Grosse för vetenskaplig granskning och Malin Engstedt för korrektur. Vidare vill vi tacka våra samarbetspartner: Arbetsförmedlingen, Communicare, Försäkringskassan, Skolverket, Socialstyrelsen och Sveriges kommuner och landsting. Ett tack går även till de myndigheter som berättat om sitt arbete med bemötande: CSN, Kronofogden, Migrationsverket och Skatteverket. Dessutom vill vi tacka forskare, Pluginnovation, Nätverket Mission Possible och personer vid Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor som samtliga bidragit med sina kunskaper om bemötande. Avslutningsvis, ett varmt tack till Jesper Thiborg som författat rapporten.

### **Susanne Zander**

Ordförande, Temagruppen Unga i arbetslivet

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	4
<b>Inledning</b> .....	5
Bemötande och staten	
Förtroende, nöjdhet och bemötande	
Bemötandet spelar roll	
Syftet och frågeställning	
Definition av bemötande	
Om arbetsmarknadsprojekten	
Om deltagare i arbetsmarknadsprojekt	
Rapportens disposition	
<b>Vad i bemötande är en framgångsfaktor</b> .....	9
Forskning om bemötande	
Fyra lästips för den vetgirige	
Deltagare om bemötande – "viktigt att bli lyssnad på"	
Deltagares upplevelser av skillnader i arbetsmarknadsprojekts och andras bemötande	
De anställda om bemötande – "möt deltagaren där den är"	
Förutsättningar för bemötande som framgångsfaktor	
En utredares berättelse om sina fördomar	
<b>Hur arbetsmarknadsprojekt bemöter unga</b> .....	20
Fallbeskrivning: En deltagares berättelse	
Fallbeskrivning: En coachs berättelse	
Mikrometoder för bemötande som framgångsfaktor	
<b>Temagruppens reflektioner och rekommendationer</b> .....	29
Reflektioner över rapportens resultat	
Rekommendationer för att förbättra bemötande	
<b>Referenser</b> .....	35
Bilaga 1 Modell över bemötandets betydelse	
Bilaga 2 Om rapporten – kort bakgrund och metod	
Bilaga 3 Om deltagande arbetsmarknadsprojekt	
Bilaga 4 Metoder och förhållningssätt i projekt	

# Sammanfattning

Temagruppen Unga i arbetslivet har i flera rapporter uppmärksammat bemötandets betydelse för unga i arbetsmarknadsprojekt. Bemötande som framgångsfaktor lyfts av anställda och deltagare i projekten. Rapportens övergripande syftet är att öka förståelsen för bemötandets betydelse och fördjupa kunskapen om bemötandet av unga i arbetsmarknadsprojekt. Med utgångspunkt i att bemötande upplevs som en framgångsfaktor i projekten ställde vi oss tre frågor. Vad är det som gör att bemötandet är en framgångsfaktor i projekten? Hur har anställda i projekten bemött deltagare? Vilka lärdomar om bemötande från projekten kan offentlig sektor dra nytta av?

För att nå syftet med rapporten har olika metoder använts (se bilaga 2). Analys av projektutvärderingar, individuella intervjuer, fokusgruppsintervjuer och workshops har genomförts för att fånga anställdas och deltagares röster om bemötandet i projekten. Sammanlagt har vi besökt nio städer och träffat 17 arbetsmarknadsprojekt.

Resultaten i rapporten visar på att bemötande har stor betydelse för deltagarna. Som titeln avslöjar är det centrala för att bemötandet ska bli en framgångsfaktor i projekten att individer möts där de är. Det handlar bland annat om att bli lyssnad till utan att bli dömd, se framåt istället för att fokusera på det som varit samt att bli behandlad som en människa och inte endast som en siffra eller ett ärende. Förutsättningarna i form av tid, tillgänglighet och flexibilitet finns i projekten för ett anpassat och unikt bemötande. Trots det menar både deltagare och anställda att det finns lärdomar från arbetsmarknadsprojekten som offentliga sektorn skulle kunna dra nytta av i sin reguljära verksamhet.

Förutom att vi i rapporten belyser vad det är i bemötandet som varit framgångsrikt beskrivs även hur det har gått till. Deltagare liksom anställda har haft svårt för att berätta om detta. Därför har fallbeskrivningar konstruerats utifrån de sammantagna resultaten av analys av utvärderingar och intervjuer. Sam (deltagare) och Kim (anställd) berättar om hur de upplevt sitt möte i ett projekt. Dessutom presenteras mikrometoder som handlar om förhållningssätt och metoder som använts av anställda i projekten i deras möte med deltagare.

Avslutningsvis summerar Temagruppen Unga i arbetslivet de lärdomar om bemötande som anställda och deltagare i arbetsmarknadsprojekt delat med sig av. Vi reflekterar över resultaten och ger rekommendationer på organisations- och personnivå för hur bemötandet kan förbättras.

## Inledning

Människan är en social varelse.

Hur vi uppträder mot varandra spelar en stor roll för hur vi upplever oss själva och vår vardag. Vårt sätt att vara mot andra skiljer sig beroende på om du möter en familjemedlem, en partner, en barndomsvän, en bekant eller en matematiklärare som lär dig att räkna ut ekvationer. Det kan också handla om en kollega på jobbet, en handläggare på För-säkringskassan som besvarar din fråga om föräldraledighet eller arbetsförmedlaren som hänvisar dig till ett jobb att söka. Allt oftare och i flera olika sammanhang än tidigare nämns att ett bra bemötande är viktigt. Inom den offentliga förvaltningen talas det om värdegrund och bemötande (Echeverri 2010, Blennberger 2012).

Företag har under lång tid arbetat med att skapa relationer till sina kunder. Genom att vissa statliga myndigheter har anammat begreppet kund om de personer som är i behov av en samhällelig service sätts bemötandet oundvikligen på agendan. Organisationer inom den idéburna sektorn anammar också marknadstänkande i sin verksamhet (Wijkström & Einarsson 2006). Med tanke på att vi idag ser ett mer service- och tjänsteintensivt samhälle är det inte så konstigt att det talas om vikten av bemötande (Echeverri 2010).

## Bemötande och staten

Att regeringen har tillsatt *Värdegrundsdelegationen*, som arbetar med värdegrunds- och bemötandefrågor, tyder på att frågorna betyder mycket. Delegationens uppdrag pågår under tre år. Den ska verka för att respekten och förståelsen för den statliga värdegrunden upprätthålls på alla nivåer i statsförvaltningen.

Med stöd från regeringsformens paragrafer har en gemensam värdegrund tagits fram (Värdegrundsdelegationen 2013). Värdegrunden är tänkt att vara en vägledning för tjänstemän i offentlig förvaltning. Den innehåller sex principer som ska prägla god förvaltningskultur: *demokrati* – all offentlig makt utgår från folket, *legalitet* – den offentliga makten utövas under lagarna, *objektivitet* – allas

likhet inför lagen samt att saklighet och opartiskhet ska iakttas, *fri åsiktsbildning* – det svenska folkstyret ska bygga på fri åsiktsbildning, *respekt* – den offentliga makten ska utövas med respekt för allas lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet, *effektivitet och service* – effektiviteten och resurshushållning ska förenas med service och tillgänglighet. Flera principer handlar direkt om bemötande och vikten av ett bra sådant. Delegationen arbetar dessutom, inom ramen för sitt uppdrag, med hur staten genom sina anställda bemöter allmänheten.

## Förtroende, nöjdhet och bemötande

Individens förtroende och nöjdhet när de har kontakt med offentliga sektorn hänger samman med hur de upplever bemötandet. Sverige är ett av de EU-länder där medborgarna har störst förtroende för myndigheter (OECD 2013, Statskontoret 2014). Justitieombudsmannen (JO) menar att svenska medborgare generellt sett blir bättre bemötta idag jämfört med för ett par decennier sen (Värdegrundsforum om bemötande och service 2014). Det stärks av forskare som menar att bemötandet generellt är bra inom socialt inriktade yrken (Blennberger 2012). Svenskt kvalitetsindex (2013) visar även att allmänheten generellt har blivit mer nöjd med myndigheter mellan 2009 och 2013. Arbetsförmedlingen, Polisens ärendehantering och Försäkringskassan har lägst nöjdhet. Försäkringskassan har en uppåtgående trend. Nycklarna till en ökad tillfredsställelse är, enligt Svenskt Kvalitetsindex, en förbättrad och effektivare handläggning. Även Centrala studiemedelsnämnden (CSN) har de senaste två åren ökat sitt nöjdhetsbetyg kraftigt. SOM-institutet (2014) visar i sin undersökning att upplevelsen av Skatteverket och Försäkringskassan har förbättrats mellan 2010 och 2013 medan upplevelsen av Arbetsförmedlingen och Polisen har försämrats. Resultaten visar att det generellt inte finns några större skillnader mellan hur nöjda unga och äldre är. Undantag är sjukvård, grundskola

och den lokala polisen (Grosse 2012). De som varit i kontakt med myndigheterna ger ett högre betyg än genomsnittet i Sverige (SOM-institutet 2014). Bland annat skattar arbetslösa, speciellt de som är i arbetsmarknadspolitiska åtgärder, Arbetsförmedlingen högre än andra.

### **Bemötandet spelar roll**

Temagruppen Unga i arbetslivet uppmärksammar i flera rapporter bemötandets betydelse för unga i arbetsmarknadsprojekt. Forskningen förstärker bilden av att bemötande kan spela en stor roll för att få unga sysselsatta (Blennberger 2013, Müssner, Svensson & Söderberg 2009, Müssner 2007, Rantakeisu 2012). Müssner, Svensson, och Söderberg (2009) har undersökt vilken betydelse professionella rehabiliteringsaktörers<sup>1</sup> bemötande har för sjukskrivnas återgång till arbete. Forskarna har tagit fram en modell som utgår från stolthets- och skamkänslor. Modellen visar på två olika vägar (se bilaga 1). Den ena leder till en ökad chans för den sjukskrivna personen att återgå till arbete. Enligt forskarna kan individen få en starkt självvärdering, känna stolthet och egenmakt samt en förbättrad arbetsförmåga och hälsa i ett positivt möte med en professionell aktör. Den andra kan däremot leda till att individen förblir sjukskriven. Om mötet med den professionella upplevs som något negativt kan det leda till en negativ självvärdering, känslor av skam, försämrad arbetsförmåga, maktlöshet och ohälsa.

I Temagruppens rapport *Tio orsaker till avhopp* (2013) diskuteras varför unga avbryter sina studier i förtid. Dåligt bemötande är en orsak. Unga som hoppat av anger att de blev mobbade, fick bristande pedagogisk stöd, mötte vuxna som inte brydde sig eller att de blev dåligt bemötta i skolan. Lärares bemötande beskrivs som "trött", respektlöst och oengagerat samt i vissa fall fördomsfullt. Dåligt bemötande får negativa konsekvenser både för den enskilde och för samhället i stort. I det här fallet bidrog det till skolavhopp. I mitten och slutet av 90-talet uppmärksammades

bemötande i ett par utredningar. De fokuserade på hur äldre personer blir bemötta inom vård och omsorg och hur personer med funktionsnedsättning blir bemötta (SOU 1996:133, SOU 1997:187, SOU 1999:21).

I *Tid för coaching* (Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:5) lyfts hur betydelsefullt ett bra bemötande är i en coachingsituation. Både unga och coacher upplever bemötandet som centralt. De unga uppger att coachen bör ha en positiv grundsyn, tro på deltagarna, visa respekt och bemöta dem på ett bra sätt. Coacherna å sin sida menar att coacher bör ha ett förhållningssätt där de inte dömer någon på förhand. Bra coaching handlar, enligt dem, om att skapa en förtroendefull relation, att vara äkta och närvarande samt att ha ett bra och respektfullt bemötande. Att se, att lyssna och att fråga deltagarna anses vara viktigt. Liknande resultat framkommer i temagruppens rapport *Orka jobba* (2012) där ett professionellt bemötande ansågs vara en framgångsfaktor i arbetsmarknadsprojekt för unga med psykisk ohälsa. Bemötande som framgångsfaktor lyfts generellt i projekt som vänder sig till unga, menar *Tranquist Utvärdering* som gjort en metaanalys av cirka 60 projektutvärderingar (Temagruppen Unga i arbetslivet 2014:1).

Här intresserar vi oss främst för bemötande ur ett positivt perspektiv. Undersökningar visar att Sverige ligger i framkant i ett EU-perspektiv och att myndigheterna troligen blivit bättre över tid. Det finns dock skillnader i hur väl myndigheter bemöter personer i behov av service och stöd. Det krävs ett fortlöpande arbete och det finns alltid delar att utveckla. Genom att lyfta lärdomar om hur unga blivit bemötta i arbetsmarknadsprojekt hoppas vi att rapporten ska bidra till att utveckla det samhälleliga bemötandet till det bättre. Vi hoppas också att den kan bidra till regeringens arbete med värdegrund och bemötande i offentlig sektor men framförallt bli en hjälp för tjänstemän inom kommuner, landsting och statliga myndigheter som möter unga.

<sup>1</sup> De aktörer som ingått i studien är hälso- och sjukvård, företagshälsovård och Försäkringskassan.

## Syftet och frågeställning

Rapportens övergripande syfte är att öka förståelsen för bemötandets betydelse och fördjupa kunskapen om bemötandet av unga i arbetsmarknadsprojekt. Med utgångspunkt i att bemötande upplevs som en framgångsfaktor i projekten vill vi här ta avstamp i *vad, hur* och vilka *lärdomar*:

- 1) Vad är det som gör att bemötandet är en framgångsfaktor i projekten?
- 2) Hur har anställda i projekten bemött deltagare?
- 3) Vilka lärdomar om bemötande från projekten kan offentlig sektor dra nytta av?

## Definition av bemötande

Bemötande definieras i all enkelhet som att *uppträda mot någon*. Weiner Thordarson (2009) tillägger att det även innebär förmågan att komma överens med olika typer av människor. Echeverri (2010) lägger till ytterligare en aspekt när han beskriver bemötande som något "en person uttrycker till en annan så som denne andre upplever det". Den som blir bemött är den som avgör om bemötandet är bra eller mindre bra. Bemötande används oftast för att beskriva hur en tjänsteman är i mötet med andra. Här använder vi ordet bemötande istället för förhållningssätt, relation eller mellanmännisklig relation för att markera att det är tjänstemäns bemötande av unga som står i fokus. Vi har fokuserat på det fysiska mötet, ansikte mot ansikte och inte på bemötande via webb, blanketter, telefon eller liknande.

## Om arbetsmarknadsprojekten

För att nå syftet med rapporten har olika metoder använts (se bilaga 2). Förutom att analysera utvärderingar har vi genomfört individuella intervjuer, fokusgruppsintervjuer och workshoppar med deltagare och anställda i arbetsmarknadsprojekt som ska stödja unga i deras studier eller inträde på arbetsmarknaden.

Vi har träffat 17 projekt där Europeiska

socialfonden har delfinansierat alla utom ett. ESF ska stötta personer som står långt från arbetsmarknaden. De vill även stimulera lärande och ha en strategisk påverkan genom projekten. Projektens inriktning har varierat och de har vänt sig till olika målgrupper (se bilaga 3). Några av projekten är i dag implementerade verksamheter. Detta till trots kommer vi i rapporten att referera till antingen arbetsmarknadsprojekt eller endast till projekt. Det som förenar verksamheterna är att de har sin grund i samverkan. Det kan röra sig om samverkan mellan (alla eller i urval) kommun, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, en idéburen organisation, regionen och/eller landsting men även med privata aktörer.<sup>2</sup> Kommuner är oftast projekt-ägare (Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:6). Som en del i samverkan har de anställda i projekten ofta olika yrkesbakgrund för att på ett bättre vis kunna möta deltagarnas behov (Temagruppen Unga i arbetslivet 2012).

## Om deltagare i arbetsmarknadsprojekt

Det är särskilt viktigt med ett bra bemötande av unga då de är i en fas i livet där de lägger grunden till sin identitet, självbild och självkänsla (SISUS 2003). Det kan därför antas att ungas behov av service och stöd skiljer sig på flera sätt i jämförelse med en vuxen. Deltagarna i arbetsmarknadsprojekten är mellan 15 och 29 år. I rapporten *Kreativa projekt* (Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:6) beskrivs deltagarna utifrån anställdas upplevelse av målgruppen. Rapporten konstaterar att deltagarna är en heterogen grupp med gemensamma drag. De delar erfarenheten av att ha ett eller flera hinder för ett inträde på arbetsmarknaden. Det mest utbredda problemet är en oavslutad gymnasieutbildning. Projekten upplever att deltagarna i högre utsträckning än genomsnittet har en sammansatt problematik med läs- och skrivsvårigheter, psykisk ohälsa, kriminalitet och/eller missbruk. Från början hade projekten

<sup>2</sup> Temagruppen Unga i arbetslivet har beskrivit dessa ungdomsprojekt i rapporten *Kreativa projekt* (2012:6). För en ökad förståelse för projektens gemensamma drag och för deltagarna läs rapporten som du finner på [www.temaunga.se/rapporten-kreativa-projekt](http://www.temaunga.se/rapporten-kreativa-projekt).





felbedömt målgruppens karaktär vilket visar på vikten av att lära känna sin målgrupp (Temagruppen Unga i arbetslivet 2014:1). Anställda i projekten beskriver även att deltagarna har många misslyckanden bakom sig och att de har liten eller obefintlig erfarenhet av att arbeta. Arbetsmarknadsprojekt möter unga som dessutom lever i en utsatt situation vilket gör att bemötandet har större betydelse och innehåll skiljer gentemot bemötande av exempelvis vuxna som har en sysselsättning.

### **Rapportens disposition**

Rapporten består av tre delar. I den första diskuteras vad ett bra bemötande kan vara utifrån deltagares och anställdas upplevelser

från arbetsmarknadsprojekt. Deras upplevelser relateras till forskning inom området. I den andra delen fokuseras på hur de anställda i projekten bemött deltagarna. Det handlar om praktiska metoder, arbetssätt och förhållningssätt i det direkta mötet. Avslutningsvis summerar vi lärdomar från arbetsmarknadsprojekten genom att Temagruppen Unga i arbetslivet reflekterar över rapportens resultat och föreslår hur bemötande av unga kan förbättras.

## Vad i bemötande är en framgångsfaktor

Vad är ett bra eller framgångsrikt bemötande? Vem avgör om det är bra eller dåligt? Ett framgångsrikt bemötande är inte riktigt detsamma som ett bra eller positivt bemötande. Har då bemötandet varit framgångsrikt i projekten? Varken vi eller andra har studerat bemötandets faktiska effekter på målpuppfyllelse. Däremot visar utvärderingar av projekten att både deltagare och anställda upplever att bemötande är en framgångsfaktor (Temagruppen Unga i arbetslivet 2014:1). Frågan vi vill belysa i följande avsnitt är vad det är i bemötandet som upplevs vara en framgångsfaktor. Innan vi går in på deltagares och anställdas upplevelse av bemötande presenteras forskning i ämnet.

### Forskning om bemötande

Bemötande har intresserat flera forskningsfält som psykologi, sociologi, pedagogik, tjänstekvalitets-forskning, kommunikationsteori och samtalsmetodik (Blennberger 2013). Vi har inte för avsikt att ge en heltäckande forskningsöversikt här. Däremot vill vi lyfta forskning som beskriver viktiga aspekter för upplevelsen av ett bra bemötande. Blennberger (2013) delar in bemötande i två kategorier: personbemötande och organisationsbemötande. Hur vi upplever personers och organisationers bemötande beror på språkbruk och ordval i skriven form. Även tonfall i rösten i kombination med språkbruk och ordval, ansiktsuttryck som ögonkontakt och minspel, kroppsspråk som framtoning och kroppsspråk som beröring har betydelse (Blennberger 2013). Det kan vara svårt att sätta fingret på varför vi upplever att en persons eller organisations bemötande är bra respektive mindre bra. Det kan handla om subtila eller omedvetna saker. I andra fall vet vi mycket väl varför och oftast när bemötandet är mindre bra. Hur bemötandet upplevs beror på utfallet av mötet, graden av professionalitet från den som bemöter och hur väl individen blir uppmärksam (Strandberg, Wahlberg, & Öhman 2012).

En förutsättning för tjänstemäns bemötande inom kommuner, landsting och statliga myndigheter är att de är förtrogna med det regelverk som ofta styr mötet (Blennberger 2013). Bemötande av denna sort innebär ofta att det finns en maktobalans och en kunskapsobalans i mötet. Denna asymmetri i mötet kräver att den person som har "övertaget" måste vara medveten om det och bemöta den andra som en likvärdig person. Müssner, Svensson, och Söderberg (2009) visar på bemötandets betydelse för sjukskrivna personers återgång till arbete.

Müssners (2007) identifierar fem aspekter som var viktiga för att sjukskrivna skulle uppleva bemötandet inom vården som något positivt. (1) Bli behandlad med respekt. Det var viktigt att bli tagen på allvar och att den professionella hade tid för den sjukskrivne. (2) Känsla av stöd. Viktigt här var att den professionella ställde sig på den sjukskrivnes sida, var tillgänglig och lyssnade. (3) Etablera en personlig relation. De sjukskrivna uppskattade om den professionella ibland lämnade sin roll som expert för att prata mer om vardagliga saker. (4) Upplevelsen av anpassade krav. Om kraven ställs för högt kan sjukskrivna uppleva en oro och ängslan och om kraven är för låga kan det väcka irritation. Balanserade krav är viktiga. (5) Delaktighet i beslut gällande rehabiliteringsprocessen. Två saker var viktiga, dels att den sjukskrivna personen är involverad i sin rehabilitering och dels att den professionella ger personen möjligheten att ta beslut. Det kan antas att dessa fem aspekter är viktiga även i bemötande av unga som varken arbetar eller studerar – inte minst för att vi vet att många har hälsoproblem. Blennberger (2013) menar att samspel och situationsanpassning i mötet med andra kommer mer naturligt för vissa än för andra men att förmågan går att öva upp. Han anser att andra förmågor och egenskaper som vänlighet, värme och hjärtlighet, medkänsla och humor är viktiga för ett bra bemötande.



Den som blir bemött är den som avgör hur bemötandet varit. Rantakeisu (2012) menar att skillnader i upplevelse av bemötande ofta hänförs till individrelaterade eller psykologiska faktorer. För att öka förståelsen ser hon behovet av att göra analyser som utgår från sociala strukturer och dess betydelse, både enskilt och tillsammans, för upplevelsen av bemötande. Annan forskning visar att kvinnor, äldre, svenskfödda och personer med högre utbildning generellt skattar bemötandet mer positivt än män, yngre, utlandsfödda och personer med lägre utbildning (Müssner, Svensson, & Söderberg 2009, Müssner 2007). Det finns uppenbarligen skillnader i hur vi bemöter olika individer och hur bemötandet upplevs (se även Hertzberg 2003, Lidström 2009). Det är inte konstigt att även bemötande präglas av samhällliga föreställningar och strukturer som omgärdar exempelvis kön, ålder, klass och födelseland. Hur resonerar deltagare och anställda i arbetsmarknadsprojekt om vad det är i bemötandet som är en framgångsfaktor? Den frågan ska vi nu försöka besvara.

### **Deltagare om bemötande – "viktigt att bli lyssnad på"**

Flera utvärderingar och beskrivningar av arbetsmarknadsprojekt visar att deltagarna anser att bemötandet har haft stor betydelse. Denna bild förstärktes ytterligare när vi besökte och intervjuade deltagare i arbetsmarknadsprojekt. Här presenterar vi deltagares röster och upplevelser av vad det är i bemötandet som varit en framgångsfaktor och betydelsen av det.

**Sara, 25 år**, har under drygt ett års tid deltagit i arbetsmarknadsprojektet Utsikten. Hon berättar om sin erfarenhet av projektet i relation till tidigare myndighetskontakter (Berg-Jansson & Lindholm 2011, s. 19):

*"På Utsikten har de verkligen tagit sig tid att lyssna, de har tagit mig på allvar ... Tidigare, när man varit på Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan, har jag inte känt det här genuina, att de försökt göra det bästa för mig. Där är det så mycket runt omkring, de har så mycket annat och det känns som om de bara betar av ... På Utsikten är det*

## Fyra lästips för den vetgirige

Förutom via litteraturlistan i slutet av rapporten så vill vi ge fem specifika lästips till den som vill veta mer om bemötande.

### **Bemötandeboken av Per Echeverri (2010)**

Boken handlar om hur vi bemöter på ett bra sätt. Även om det inte finns en mall så hjälper boken till att medvetandegöra bemötandet. Det handlar såväl om icke-verbal som om verbal kommunikation. Författaren lyfter fram olika bemötandestilar i ett intressant avsnitt som får en att fundera över det egna beteendet och den egna bemötandestilen. Echeverri är filosofie doktor i företagsekonomi och undervisar i bemötande vid Karlstads universitet. Boken bygger på hans forskning inom service och kundbemötande. Han filmade (1999), observerade och intervjuade busschaufförer och resenärer för att i sin avhandling beskriva vad som sker i mötet mellan en serviceperson och en kund.

### **Bemötandets etik av Erik Blennberger (2013)**

Boken analyserar och resonerar om bemötandesituationer inom olika yrkesroller men även inom privatlivet. Den ger en fördjupad förståelse för bemötande och verktyg och konstruktiva uppslag för dem som möter människor och är intresserade av att reflektera och utveckla sitt bemötande. Boken vänder sig till alla som utbildar sig för eller har en socialt inriktad arbetsroll som lärare, arbetsterapeuter, läkare, poliser, sjuksköterskor och socialarbetare. Blennberger är professor, teologie doktor och forskningsledare vid institutet för organisations- och arbetslivsetik vid Ersta Sköndal högskola.

### **Det räcker inte att vara snäll av Ulla Holm (2009)**

Ett professionellt förhållningssätt handlar om mer än att vara snäll. Den ger tips på goda strategier i mötet med personer som söker hjälp och handlar om ett förhållningssätt i mötet med andra. Författaren menar att boken kan användas inom utbildningar och fortbildningar för blivande och redan yrkesverksamma inom sjukvård, socialtjänst, rättsväsende, skola och andra yrkeskategorier där möten med människor är centralt. Boken bygger på Holms och andras forskning. Holm är legitimerad psykolog, legitimerad psykoterapeut och docent i pedagogik vid Uppsala universitet.

### **Encouraging encounters: Experiences of people on sick leave in their meeting with professionals av Ulrika Müssner (2007)**

Avhandlingen identifierar och analyserar sjukskrivna personers upplevelser av positivt bemötande från professionella inom hälso- och sjukvård, företagshälsovård och Försäkringskassan. Det är en sammanläggningsavhandling på engelska där Müssner belyser olika aspekter av bemötandet. Hon visar att bemötandet har betydelse för återgången till arbete och fortsätter på samma spår i sin forskning där hon fokuserar på sjukskrivning, bemötande och återgång till arbete. Hon är verksam på avdelningen Samhällsmedicin vid Linköpings universitet.

ett mycket varmare och mer personligt mottagande – det är så mycket bättre att jag nästan var chockad när jag gick därifrån första gången.”

En deltagare i ett annat projekt säger (Lintamo 2012, s. 9):

”De (Ungdomstorget) är inte som socialtjänsten som säger att de ringer och aldrig ringer. Jag önskar att socialtjänsten vore som Ungdomstorget. Man blir varmt välkommen på Ungdomstorget.”

En tredje deltagare uttrycker sin upplevelse i samtala med sin kursledare i projektet *Unga till arbete* på detta vis:

”Jag tror det var första gången någon verkligen lyssnat på mig och vad jag vill med livet.” (Sundin 2014, s. 3).

Det verkar som att bli lyssnad till, bli tagen på allvar och respekterad är viktiga beståndsdelar i ett bra bemötande. Ett bra bemötande av unga handlar om att någon bryr sig om dem. I TV-serien *Dropouts* (2014, 2 juli, del 6) förstärker dialog mellan Johanna och Anton bilden av vad ett bra bemötande är. Johanna arbetar i arbetsmarknadsprojektet *Plug In* vid Åre gymnasium där hon är ansvarig för studion. I studion får personer som Anton, som fått F i något ämne, extra stöd för att klara sina studier.

J: ”Du, studion och det här, jobbet här...”

A: ”Ja.”

J: ”Vad kan jag ta med mig? Eller först vad är din bild av det?”

A: ”Ja, det kanske är det bästa som hänt den här skolan. Hade det inte varit för studion och dig så skulle jag inte sitta här idag. Och då hade jag nog inte gått klart skolan över huvud taget. Då hade jag nog hoppat av i tvåan.”

J: ”Mmm, men vad kan jag göra bättre? Hur kan studions verksamhet bli bättre?”

A: ”Den kan nog inte bli så mycket bättre. Du bryr dig, du lyssnar, du förstår och det är inte bara skolan som är i centrum. Det är mycket annat som spelar roll också. Det blir en mycket personligare relation än det blir med andra lärare som liksom gått i skolan skolan skolan. Och sen universitet, blivit lärare och börjat jobba i skolan igen.”

J: ”Mmm.”

A: ”Nå, du är inte en lärare, du är en människa om vi säger så då.”

Uppenbarligen har Johanna med sitt bemötande stor betydelse för Antons skolgång. Han känner sig sedd, inte bara som elev utan som människa. Johanna upplevs inte bara som en lärare utan som en människa. Ett bra bemötande genererar ett bra bemötande. Det blir en god cirkel. Till att börja med ville vi bara träffa anställda i arbetsmarknadsprojektet men vid kontakt insisterade ett par av dem på att vi även skulle träffa deltagare. Trots att vi vände oss först och främst till projektanställda träffade vi fyra deltagare. Det visar på de anställdas förhållningsätt till deltagare, nämligen att de unga kan bidra lika mycket som de anställda. Intervjuerna med deltagare förstärkte och kompletterade den bild som framkommer bland annat i utvärderingarna i arbetsmarknadsprojektet. En före detta deltagare, nu medarbetare i ett projekt, beskriver de anställda:

”De anställda var lyhörda, de fanns där, de lyssnade och såg individen och inte problemen. Som ledare då är det så här att bemötande är ett samspel. Jag ser individens behov och jag ser ju inte bara individens problematik eller bagage. Den du har varit är du inte nu. Här är du inte bara ett papper. Vi är inte här för att döma om någon varit sjuk eller arbetslös utan det finns alltid något att arbeta med.”

Citatet sammanfattar väl vad intervjuerna med personer som varit eller är deltagare i något projekt. Ett bra bemötande handlar

om att se framåt och lyssna på individen och inte betrakta problem eller döma en person utifrån dess historia. Det som uppskattas är att anställda i projekten bygger verksamheten runt individen och dess styrkor. Fokus bör ligga på att finna möjliga vägar och hållbara lösningar. Personliga egenskaper och förhållningssätt är viktiga hos den som bemöter. De unga anger att den som bemöter bör vara engagerad och verkligen bry sig, vara ödmjuk och visa respekt, vara ärlig och ha ett öppet sinne och humor. De menar att det inte finns någon mall att följa för ett bra bemötande. Det handlar inte om ett *bra* bemötande utan *rätt* bemötande anpassat utifrån den unika individen, situationen och syftet med mötet. Den som bemöter bör på förhand känna till eller fråga den unga om dess förutsättningar och begränsningar för att kunna bemöta på rätt sätt och ge ett bra stöd. Deltagarna menar att de i arbetsmarknadsprojekten får ett mer anpassat bemötande än de fått vid kontakt med andra tjänstemän.

### **Deltagares upplevelser av skillnader i arbetsmarknads-projekts och andras bemötande**

Deltagare ställer bemötandet i arbetsmarknadsprojekten mot sina tidigare erfarenheter av skola, statliga myndigheter och vuxenvärlden i stort. Den största skillnaden är att projekten ser individen som människa och inte som ett ärende, vilket två deltagare från samma projekt resonerar kring på följande sätt (fiktiva namn):

*Charlie: "Det blir på något sätt, i mötet med myndigheter eller samhället fokus på det sjuka i alla fall, tycker jag. Det vet jag ju själv i mötet med Försäkringskassan ... fokus på det sjuka lite för mycket och allting ska ta sådana pyttesteg."*

*Sam: "Allting är statistik och papper."*

*Charlie: "Ja, det är ju så."*

*Sam: "Man ska ut från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Ju fler de får ut desto bättre ser det ut i årsrapporten."*

När deltagarna upplever ett sämre bemötande handlar det ofta om att den som bemöter utgår från sig själv och sin situation istället för att utgå från den de möter. Det kan, som i exemplet ovan, handla om ansvarstagande och/eller en målstyrning inom organisationer i den offentliga sektorn. Deltagarna verkar förstå att förutsättningarna för organisationers reguljära verksamhet inom offentlig sektorn och arbetsmarknadsprojekt skiljer sig åt och att det påverkar bemötandet. De anser att medarbetarna i projekt har mer tid och möjlighet att vara tillgängliga.

Ur deltagarnas perspektiv verkar grunden för bemötande som framgångsfaktor vara att de anställda i arbetsmarknadsprojekten har tid och möjlighet till att lyssna. Det är i alla fall där det börjar. Vad är då de anställdas upplevelse av bemötandet?

### **De anställda om bemötande – "möt deltagaren där den är"**

Flera av dem vi intervjuade refererade till Søren Kirkegaards dikt både på ett direkt och indirekt vis när de beskriver vad ett bra bemötande är. Det finns en samsyn mellan anställda och deltagare om vad ett bra bemötande är även om det uttrycks på olika vis. Men vad handlar ett bemötande med ett "möt deltagaren där den är"-perspektiv om, enligt de anställda i projekten?

Några lyfter att deltagarnas bemötande av anställda och projekt spelar roll. Ett samspel med ett bra bemötande från ena parten kan generera ett bra bemötande från den andra. Grunden och utgångspunkten för att de anställda ska kunna möta deltagaren där personen är, och därmed bemöta på ett bra vis, är att lyssna och se individen. Det är viktigt att varken döma eller tro sig vara förmer när deltagaren berättar om sig själv och sin situation.

Tid är en viktig aspekt i bemötande. Det är inte den faktiska tiden som finns till förfogande i själva mötet utan de ungas upplevelse av att den som bemöter har tid och är 'där'. Upplevelsen av tid hänger i hög grad samman med att bli lyssnad till och sedd. En anställd som är trött, oengagerad

och bara gör saker per automatik bemöter troligen unga på ett mindre bra vis. Det är viktigt att den som möter unga är nyfiken, visar intresse, engagemang och tycker det är roligt. Medarbetaren ska vara genuin, rak och tydlig. En intervjuperson menar att unga är mer medvetna än vad vuxna ibland tror: *"bara för att du är ung, så är du inte dum"*. De unga märker om den som bemöter spelar en roll eller är oärlig.

Flera anställda i projekten menar att det är viktigt att behandla alla olika och med respekt. Devisen "behandla alla olika" verkar råda bland de anställda. Samtidigt är det viktigt att utgå från allas lika värde och respektera olikheter. Det är avgörande att var medveten om sina fördomar för att inte låta dessa påverka bemötandet negativt, menar de. Förutsätt inte att deltagaren är på ett vis och tillskriv inte de unga specifika egenskaper utan låt dem själva definiera! Döm inte, när vi samtalar, utifrån vad vi som bemöter upplever är rätt och riktigt. Det gäller att medvetandegöra de fördomar som påverkar oss. Flera anställda nämner att det är viktigt att skapa en "vi"-känsla istället för "du-jag"-känsla. Deltagaren ska stödjas att ta makten över sitt liv. Många deltagare är unga som känner maktlöshet och är både socialt och ekonomiskt utsatta. Viktigt i ett vi-skapande är att ställa sig på den unges sida. För att skapa ett "vi" och stärka deltagaren är det viktigt att inge hopp genom att ställa höga förväntningar utifrån individens förutsättningar och tro att deltagaren kan förändra sitt liv. En framkomlig väg är att fokusera på deltagarens möjligheter och försöka undanröja hinder. Ett lösningsfokuserat förhållningssätt handlar om att se bortom svagheter eller diagnoser och ta avstamp i deltagarens styrkor (se bilaga 4). Deltagarna upplever ofta att de svikits av vuxenvärlden och samhället. De anställda måste arbeta med att bygga upp förtroendet. Flera av dem nämner att samhället inte har råd att svika dessa unga ytterligare en gång. Det handlar mycket om att vara tålmodig och uthållig i mötet med deltagarna, att stå kvar i lägen där andra tidigare har gett upp.

Några anställda menar att projekten kan fungera som ett komplement till organisationers reguljära verksamhet inom offentlig sektor. En anställd som vi intervjuat uttrycker ovanstående på följande vis:

*"Vi arbetar med ett slags reparationsarbete med eleverna. Även om alla lärare skulle behärska ett optimalt bemötande av eleverna så behöver vi ändå andra insatser och metoder för att arbeta med elever med en komplicerad livssituation, ofta kombinerad med diagnoser av olika slag. Många elever har ett tungt bagage och därför behöver de kloka och stöttande vuxna vid sin sida för att kunna påbörja sitt reparationsarbete. De unga uttrycker detta på olika sätt men med innebörden att de äntligen möter människor som ser dem och då kommer resan att bli enklare."*

Den anställde ogillade att använda ordet *reparationsarbete* men i brist på annat ord användes det för att förklara att det finns olika anledningar till varför unga blir deltagare i projekten. En annan anställd som vi intervjuat menar att de flesta (90 procent) klarar av skolan oberoende om bemötandet är bra eller dåligt men att det finns elever som behöver extra stöd. En tredje anställd kompletterade bilden med tanken att även om bemötandet varit optimalt från lärare i skolan eller anställda vid kommun eller myndighet så hade det ändå funnits ett behov av det stöd som ges i projekten. Det är viktigt att komma ihåg att ett bra bemötande inte löser alla problem eller svårigheter per automatik. Arbetsmarknadsprojektet har utvecklat ett bemötande som är anpassat för deltagarna och de har haft förutsättningar för att möta dessa på ett annorlunda och bättre vis i jämförelse med kommunernas, landstingens och de statliga myndigheternas reguljära verksamhet.



## *Till eftertanke*

*Søren Kirkegaard*

Om jag vill lyckas  
med att föra en människa mot ett bestämt mål,  
måste jag först finna henne där hon är  
och börja just där.

Den som inte kan det  
lurar sig själv när hon tror att hon kan hjälpa andra.

För att hjälpa någon  
måste jag visserligen förstå mer än vad han gör,  
men först och främst förstå det han förstår.

Om jag inte kan det,  
så hjälper det inte att jag kan och vet mera.

Vill jag ändå visa hur mycket jag kan,  
så beror det på att jag är fåfång och högmodig och  
egentligen vill bli beundrad av den andre i stället för att  
hjälpa honom.

All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den  
jag vill hjälpa

och därmed måste jag förstå  
att detta med att hjälpa inte är att vilja härska,  
utan att vilja tjäna.

Kan jag inte detta  
så kan jag inte heller hjälpa någon.



## **Förutsättningar för bemötande som framgångsfaktor**

Medarbetarna anser att de har tid att arbeta med och utveckla bemötandet av unga i arbetsmarknadsprojekten, något som är viktigt ur flera aspekter. Dels upplever de anställda att de har den tid som krävs för att kunna möta varje deltagare där de är och dels har de tid att reflektera och diskutera hur de kan utveckla sitt bemötande. En följd effekt av att de anställda upplever att de har tid är att de också i högre utsträckning kan vara tillgängliga för deltagarna. De anställda i projekten är inte i samma utsträckning styrda av organisationen utan kan finna flexibla lösningar. Så här beskriver en medarbetare vikten av tid och flexibilitet:

*”Det är här vi har fördelen av att kunna jobba mer med bemötandebiten egentligen. Vi har tiden och utrymmet rent jobbmässigt i denna organisation. Vi kan jobba med individerna på ett helt annat sätt. Ta Arbetsförmedlingen som har ganska många deltagare på sin lista och är mycket mer administrativt instängd i sitt system. Varje deltagare där blir mer en siffra medan vi faktiskt träffar individerna.”*

Återigen nämns tiden som en förutsättning. De anställda i arbetsmarknadsprojekten påtalar även att de har andra förutsättningar och möjligheter att arbeta med bemötande än medarbetare inom socialtjänsten, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

Flera av de anställda som vi intervjuat har tidigare arbetat inom kommuner eller stat med liknande eller angränsande frågor. Trots detta var de noga med att påtala att de inte kunde uttala sig om hur bemötandet faktiskt är inom socialtjänstens, Arbetsförmedlingens eller Försäkringskassans reguljära verksamhet. Däremot menade flera anställda att projekten inte hade ett ”myndighetsbemötande” utan ett annat bemötande (projektbemötande, författarens anmärkning).

De förutsättningar för bemötande som framgångsfaktor som de anställda

i projekten anger ställs ofrånkomligen och indirekt mot den offentliga sektorns förutsättningar i dess reguljära verksamhet (se tabell 1).

Vilka förutsättningar som finns för bemötande i organisationers reguljära verksamhet inom den offentliga sektorn skiljer sig åt mellan olika organisationer. Samtidigt har vi inom ramen för denna rapport inte studerat hur dessa förutsättningar faktiskt ser ut utan endast utgått från de projektanställdas upplevelser. Det är viktigt att komma ihåg att projekten byggs utifrån en specifik målgrupps samlade behov. Angreppssättet är alltså bredare men målgruppen mer avgränsad vilket ger en större verktygslåda, kortare ledtider och möjlighet att snabbare svara upp mot deltagarnas individuella behov. För deltagarna i projekt är just ett anpassat bemötande viktigt.

Projekten är snarare deltagarstyrda än regelstyrda vilket gör att de kan vara mer flexibla i sitt bemötande och i sin verksamhet för att finna lösningar för deltagaren. När projekten startar finns det en möjlighet att skapa en kultur från grunden och en verksamhet anpassad efter deltagarna. Det finns en väg in i projekten och flera vägar ut som en anställd i ett arbetsmarknadsprojekt uttrycker det. Projekten är beroende av deltagare. Utan deltagare har projekten inget existensberättigande vilket troligen har betydelse för innehållet och bemötandet. Anställda relaterar i projekten till ungas behov som skälet till deras verksamhet på ett sätt som vi inte alltid möter när vi har dialog med representanter från reguljär verksamhet. Tvärtom beskrivs ofta den unga målgruppen som ett problem. Dess behov ställs i skuggan av verksamhetens inre logik och styrning i stället för att vara kärnan i upplägget.

Samverkan mellan olika aktörer är grunden i projekten vilket har inneburit att olika kompetenser möts. Nyrekryteringen av personal görs utifrån den kompetens som saknas i projekten. I projekten har multikompetenta team byggts upp kring deltagarna. En deltagare kan därmed

**Tabell 1. Anställdas upplevelser av förutsättningar för bemötande som framgångsfaktor i arbetsmarknadsprojekt i relation till offentlig sektors reguljära verksamhet.**

Arbetsmarknadsprojekt	Offentliga sektorns reguljära verksamhet
Projektbemötande	<i>"Myndighetsbemötande"</i>
Anpassat bemötande	<i>Generellt bemötande</i>
Deltagarstyrd	<i>Regelstyrd</i>
Intern samverkan	<i>Samverkan mellan organisationer</i>
Multikompetens i mindre team	<i>Tillgång till multikompetens</i>
Hanterbart antal deltagare per anställd	<i>Många ärenden per anställd</i>
Tillgänglighet	<i>Begränsad samverkan mellan organisationer</i>
Samverkan mellan organisationer	<i>Samverkan mellan organisationer</i>
Individfokus (holistiskt perspektiv)	<i>Fokus på kund, klient, sökande, försäkrade</i>
Kvalitativa mål är också viktiga	<i>Större fokus på kvantitativa mål</i>

väldigt snabbt komma i kontakt med en anställd som har specialkompetens som är adekvat för en specifik situation/företeelse. Samtidigt sker ett lärande mellan medarbetare med olika bakgrund. Organisationer inom offentlig sektor samverkar med varandra (extern samverkan) och har också tillgång till multikompetens men saknar den närhet som finns i projekten. Det kan ta tid innan deltagaren får det stöd som personen behöver, ett stöd som också ofta medför att individen anvisas till en annan myndighet och inte längre upplevs som relevant. Samverkan och de multikompetenta teamen baddar för en samsyn i förhållningssätt gentemot deltagaren och för närhet till specialkompetens för deltagaren.

Arbetsmarknadsprojekten upp-lever att de har ett hanterbart antal deltagare per anställd i jämförelse med myndigheter som Arbetsförmedlingen där antalet ärende per anställd upplevs vara högre. Tid är den förutsättning som anges som viktigaste för att bemötandet ska bli en framgångsfaktor. Tidsbrist kan innebära att anställda kan känna en stress vilket deltagarna känner av. Deltagarnas upplevelse av att de anställda har tid för dem är betydelsefull i projekten. Det är lättare att lyssna och se deltagarna. En följd effekt av att det finns tid är hög tillgänglighet. Deltagarna har tillgång till lokal och anställda i

mycket högre utsträckning än vad som är möjligt, i dagsläget, inom organisationers reguljära verksamhet inom offentlig sektor. Sammantaget innebär tid och tillgänglighet att de anställdas bemötande i högre grad är både en professionell och personlig relation. Som tjänsteman i reguljär verksamhet träffar du troligen personerna i lägre utsträckning och har därmed inte möjlighet att bygga upp en personlig relation.

De anställda i projekten har haft individfokus där de utgått från ett holistiskt perspektiv. De ser till deltagarnas hela situation, alltifrån hur de mår psykiskt och fysiskt till om de har avslutat sin gymnasieutbildning. Tid är avgörande för att kunna arbeta på det viset. Utifrån de anställdas berättelser antar vi att kommun, landsting och stat har ett ärendeperspektiv och fokuserar i högre utsträckning på kunden, klienten, sökande eller försäkrade istället för att se hela människan. När ett ärende är avslutat upphör också ansvaret för kommunen, landstinget eller staten. Vissa av deltagarna i projekten upptäcker ett större behov av stöd än tidigare sedan de fått kunskap om hur de ska gå vidare och om vilka de ska kontakta för att få den service de behöver. De anställda tar ansvar och stöttar deltagarna i detta. I projekten finns en kombination av kvalitativa och kvantitativa mål med verksamheten. Till exempel finns kvalitativa



mål som att deltagarna ska må bättre, få tillbaka självkänsla eller bli stärkta till att kunna finna en sysselsättning. Samtidigt är kvantitativa mål som hur många av deltagarna som gått vidare till studier, arbete eller annan sysselsättning centralt. Vissa anställda i projekten har ställt de kvalitativa målen i första rummet då de upplever att det är en förutsättning för att nå de kvantitativa målen. Vidare upplevs det som att socialtjänsten, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan i högre utsträckning styrs av kvantitativa mål. Anställda menar att kvantitativa mål kan innebära en riktning där kortsiktiga resultat i antal personer som når en sysselsättning, oavsett vilken, står i förgrunden för långsiktiga och hållbara resultat för individers etablering på arbetsmarknaden. Hur verksamhetsmål ser ut och följs upp påverkar de anställdas bemötande. Trots skillnaderna menar de anställda att tjänstemän i offentliga sek-

torns reguljära verksamhet kan dra nytta av arbetsmarknadsprojektens lärdomar. I nästa avsnitt beskrivs hur anställda i projekt gör för att bemötande av unga ska bli en framgångsfaktor.

## En utredares berättelse om sina fördomar

*"I mitt arbete med rapporten åkte jag till olika platser för att intervjua medarbetare och deltagare i arbetsmarknadsprojekt. Jag fick ofta höra att det är viktigt att lyssna i mötet med andra och inte förutsätta något på förhand. När jag kom till ett möte undrade medarbetaren, som arbetade i ett projekt, om det var OK att en annan person också deltog på mötet. Visst, sa jag, det är bara bra om vi är flera. Den andra personen kom och vi hämtade kaffe. Personen såg yngre ut, var piercad och hade en bylsig tröja på sig. När vi satte oss började jag berätta om mitt uppdrag och att jag besökte olika projekt för att träffa både anställda och deltagare. Istället för att fråga antog jag att den för mig nya personen var en deltagare. Jag sa något i stil med att "du är deltagare i projektet". Det stannade inte där utan jag fortsatte att i mina frågor utgå från att personen var en deltagare. Personen som jag stämt träff med från början tillrättavisade mig. "Nej, (namn) är inte deltagare utan arbetar i projektet".*

*Mitt bemötande var inte bra då jag hade en förutfattad mening som baserades enbart på utseende. Det avspeglade sig i det fortsatta mötet, både i hur jag och den andra personen agerade. Jag försökte rädda situationen genom att vara övertydlig med att jag förstått att personen var anställd. Samtidigt upplevde jag att personen kände sig obekväma när jag ställde frågor. Denna erfarenhet kommer jag att bära med mig och framöver kommer jag försöka att agera på ett bättre vis."*

**Jesper Thiborg, utredare, Temagruppen Unga i arbetslivet**

## Hur arbetsmarknadsprojekt bemöter unga

Anställda och deltagare i arbetsmarknadsprojekten ger i intervjuerna enkelt exempel på *Vad* i bemötandet som är en framgångsfaktor. Det är även en självklarhet för medarbetare och deltagare *att* bemötandet är en framgångsfaktor. Däremot är det desto svårare för de anställda att uttryckligen förklara *hur* de bemöter unga. Med *hur* menar vi tankesätt eller metoder för att bemötande ska bli en framgångsfaktor. Anledningen till detta är att det inte finns specifika bemötandemetoder i projekten. Däremot används olika metoder för att nå målen med projekten. Vissa utgår från flera metoder eller använder sig av förhållningssätt medan andra låter samtliga utbildas i en specifik metod. Exempelvis används förhållningssätt eller metoder som empowerment, motiverande samtal (MI) och 7-TJUGO metoden (se bilaga 3 för beskrivningar av olika metoder).

En person som vi träffade uttryckte det väl: "Bemötande är inte som en sockerbit utan som strösocker". Det vill säga bemötande är ofta en del av något annat, en del av en metod, ett förhållnings- eller arbetssätt. I intervjuerna med anställda förstärks intrycket att bemötandet just är en delmetod som skapats inom ramen för verksamheten och som är svår att urskilja från annat. Däremot är det tydligt att metoder i sig inte är avgörande för bemötande. Det finns inte *ett* utan flera *hur* för bemötande av unga. De anställda upplever att det skapas en bemötandekultur i projekten. Den har byggts upp under en längre tid. Bemötandets *hur* eller *kultur* skapas troligen genom en interaktion av projektens organisering och struktur, medarbetarnas kompetens, deras människosyn och förhållningssätt till deltagare, reflektion och dialog om mötet med deltagare och deras kompetensutveckling i form av bland annat utbildning i specifika metoder.

Det är en utmaning att försöka fånga *hur:et* eller bemötandekulturen i intervjuerna med de anställda och

deltagare i arbetsmarknadsprojekten. Två fallbeskrivningar görs i ett försök att förklara och presentera hur anställda i arbetsmarknadsprojekt bemöter deltagarna på ett framgångsrikt sätt. Utifrån de sammantagna resultaten från analyser av projektutvärderingar och intervjuer, workshoppar och möten med anställda och deltagare konstruerar vi berättelsen om Sam (deltagare) och Kim (anställd). Fallbeskrivningarna syftar till att lyfta fram *hur* bemötandet upplevs och går till i arbetsmarknadsprojekt.

### Fallbeskrivning:

#### En deltagares berättelse

"Jag heter Sam och jag skulle vilja berätta om mitt möte med arbetsmarknadsprojektet *Min Framtid*. Jag minns att mitt första intryck när jag kom till lokalen var att det kändes annorlunda. Lokalen var öppen och där fanns soffor, fåtöljer och runda bord. Det kändes mer som att komma hem till någon än att komma till en myndighet. Jag blev välkommen av en som var där och vi småpratade om väder och vind. Efter ett tag fick jag frågan om jag ville ha kaffe eller te i väntan på att få träffa en coach som hette Kim. Mitt svar var att jag gärna kunde ta en kaffe. Jag slog mig ner i en grön fåtölj med min kopp och väntade. Kim, coachen, kom ut och hälsade på mig och satte sig bredvid mig. Jag berättade kort om mig själv och att min handläggare skickat mig till projektet. Då sa Kim något jag som jag fortfarande kommer ihåg:

*Det är frivilligt att vara här, du måste inte gå här. Det är upp till dig att bestämma.*

Jag blev förvånad. Min handläggare hade sagt att de skulle dra in ersättningen om jag inte valde något projekt. Samtidigt blev jag ändå lite nyfiken och frågade vad de gjorde i projektet. Det lät bra men jag var tveksam. Jag hade tidigare varit med i ett liknande projekt där vi bara satt och gjorde inget vettigt. Det skulle väl bli samma sak nu,

tänkte jag. Några dagar efter första mötet bestämde jag mig för att gå med i projektet. Jag kunde likväl gå där som på något annat.

Mina förväntningar var låga. När jag kom till Arbetsförmedlingen sa de att jag borde skaffa mig gymnasiekompetens och att det inte var så lyckat att jag bara hade struntat i skolan. Det kändes inte så kul. Jag minns sista gången jag var i skolan. När jag hade varit borta en längre tid så hade jag mycket att ta igen. Det sa min mentor i alla fall och det kändes så också. På tredje lektionen den dagen skämtade matteläraren om att sätta kryss i taket för att jag var där. Det blev för jobbigt. Jag gick hem och stannade hemma. Det fanns en tid då jag tyckte skolan var rolig. Jag var rätt duktig i skolan också. Det låg i familjen. Mina föräldrar tyckte det var viktigt med skolan. Alla mina syskon hade det lätt i skolan. Jag, däremot, fick kämpa för mina betyg och i nian på hösten gick det inte längre. Jag gick in i väggen. Det var mycket som hände då. Jag skulle välja till gymnasiet. Det kändes som mitt första riktiga livsavgörande beslut. Tyvärr gick min farmor bort i samma veva. Samtidigt tog mitt förhållande slut. Jag mådde inte bra och blev deprimerad. Jag var hemma, från och till, under ett par månader men sen tog jag mig samman. Jag lyckades efter mycket slit klara skolan och komma in på gymnasiet. Men väl där kom allt ikapp mig. Jag mådde inte bra, missade i skolan och sen kom prestationsångesten. När jag väl kom till skolan igen hade jag missat för mycket med skolarbetet och med kompisarna. Jag var inte direkt mobbad men kände att jag inte passade in. Jag var utanför. Det blev en negativ spiral och jag mådde bara sämre och sämre. Jag hamnade verkligen på botten och valde att hoppa av skolan i årskurs 3.

Nu är jag 21 år och på en helt annan plats i livet. Jag mår bra och ser positivt på framtiden. Jag har läst upp en del gymnasieämnen och har några kvar. Och, om en vecka ska jag börja praktisera på en tidning. Tänka sig. Jag har alltid varit nyfiken och gillat att skriva. Journalist låter intressant så det ska bli kul att prova på det. Helt ärligt, jag trodde det var kört för

mig och att mitt tåg lämnat perrongen. Det vände för mig, den där dagen jag kom till *Min framtid* och när Kim sa att det var frivilligt och upp till mig. Eller, nej, det var egentligen inte den dagen det vände utan det var då min resa tillbaka började. Och, jag förstod inte det då men det var där och då som Kim började sitt arbete med mig. Det var en resa som tog ungefär åtta månader.

Det är svårt att komma ihåg vad det var Kim gjorde i detalj. I början mådde jag inte så bra. Ibland kändes det som att jag på något vis inte riktigt var med. Jag var där men ändå inte. Det jag minns var att Kim i början ställde många frågor och lät mig berätta. Jag tyckte det var jobbigt. Bara en sådan enkel fråga som vad jag ville göra var svår att svara på. Det hade jag funderat mycket på men aldrig pratat särskilt mycket om med någon. Speciellt inte med någon som jag inte kände. I början var det enklare att säga vad jag inte ville. Kim fortsatte att ställa kluriga frågor om vad jag gillade och vad jag tyckte var mina styrkor. Det kändes hela tiden som att det var fokus på just mina styrkor och att komma framåt. Det var skönt.

Det var inte bara Kim jag träffade i projektet utan även andra. Jag fick bland annat prata med en terapeut och en som hade koll på praktikplatser. Jag fick pröva på olika fritidsaktiviteter också. Det kändes som om personerna i projektet såg hela mig, som en människa och inte bara som en ungdom som mått dåligt. Efter ett tag kändes det som jag skrattade mer. Kim har ju en rätt sjuk humor, på rätt sätt. Vi skapade en egen jargong och fick en bra relation. Jag skulle säga att Kim hade ett professionellt förhållningssätt, personligt men inte privat. Kim var engagerad, genuin och lyssnade verkligen på vad jag hade att säga. Kim brydde sig om mig och det kändes rätt bra. Det hände flera gånger att jag inte orkade komma utan stannade hemma. Då fick jag samtal och sms. Jag var saknad. Och det bästa av allt var att de inte gav mig dåligt samvete när jag väl kom tillbaka. Allt eftersom jag började må bättre så utmanade Kim mig mer och mer och ställde krav. Jag

kände att Kim hade höga förväntningar på mig. Vi satte upp mål. Hit skulle jag. Det gjorde mig motiverad och gav mig hopp inför framtiden. Vi gjorde en resa tillsammans men det var jag som styrde båten. På något vis tryckte Kim på rätt knappar för att jag skulle komma vidare på min resa.

Resan var inte på långa vägar spik-rak. Det var ibland ett steg framåt och två bakåt och ibland var det tre steg fram och ett bak. Kim stod stadigt när det blåste som mest. I projektet fanns både tålmod och uthållighet. De gav mig en andra chans. Och en tredje, fjärde och femte. Det kändes som om de var där för mig. Det gjorde att jag kunde komma tillbaka. Vad jag vill göra i framtiden? Om jag tycker praktiken på tidningen är kul så vill jag studera till journalist. Min förhoppning är att jag kan arbeta med att skriva.”

### **Fallbeskrivning:**

#### **En coachs berättelse**

”Det är fantastiskt roligt att se den utveckling som Sam har haft i *Min framtid*. Jag minns första gången som jag skulle träffa Sam. Jag var relativt ny som coach i projektet. Även om jag tidigare arbetat med att vägleda arbetslösa unga i andra sammanhang så var jag ändå lite spänd inför mötet. Och framförallt, var jag nyfiken på vem Sam var. Min kollega kom in till mig och berättade att Sam hade kommit. Jag klev ut från mitt kontor och såg Sam sitta i en fåtölj och dricka kaffe. Första intrycket är viktigt. Det gäller för mig som coach att snabbt få deltagare att känna att jag är där för dem. För det är ju just det jag är.

Flera av deltagarna hos oss har haft kontakt med många myndigheter i olika sammanhang. Det är viktigt att tidigt förmedla att det här inte är en myndighet och få fram känslan att det inte finns något tvång att komma hit. När jag kom ut till Sam så sa jag hej, presenterade mig och satte mig bredvid. Jag brukar tänka på att varken sätta mig rakt emot eller ha ett bord emellan. Likaså brukar jag tänka på att vara avslappnat klädd och använda ett vardagligt språk. Om jag skulle komma med kostym

och slips, sätta mig bakom ett stort skrivbord, föra anteckningar på en dator och prata ett byråkratiskt språk i mitt möte med deltagarna så skulle det skapa en distans mellan oss. Och det är ju inte bra.

Mitt första intryck av Sam var sådär. Sam hade på sig slitna jeans och en skjorta och hade färgat håret, var piercad och hade en tatuering på armen. Huvudet var nersänkt och Sam tittade knappt på mig utan flackade med blicken. Det är så lätt att stereotyper och fördomar påverkar hur vi möter andra. Det är viktigt att vara medveten om detta. Initialt när jag arbetade med Sam så handlade det om att göra en kartläggning för att finna styrkor och det positiva. Ställa frågor, lyssna och lära mig så mycket som möjligt om individen för att tillsammans nå målet. Många av deltagarna som vi träffar har många misslyckanden bakom sig så det gäller att fokusera på det positiva och se framåt.

I början gick det bra, även om jag inte alltid fick svar på mina frågor. Det är ju en process och det tar ett tag innan deltagare öppnar sig. Jag tyckte att vi var överens om hur vi skulle arbeta tillsammans, jag och Sam. Och överens om vilka förväntningar vi hade på varandra. Men, till ett möte då vi skulle diskutera en praktikplats dök Sam inte upp som planerat. Jag ringde och lämnade meddelande utan framgång. Det gick en vecka eller så. Det tog på mig. Jag började fundera på vad jag hade gjort för fel. Som tur var så kunde jag få stöd hos mina kollegor om hur jag skulle förhålla mig till och bemöta Sam. De påminde mig om att det ofta går framåt för att sen gå bakåt samt att jag skulle komma ihåg att jag var där för Sam och inte tvärtom. Men jag som ordnat en praktikplats, tänkte jag. Jag fortsatte ringa till Sam. Jag fortsatte att lämna meddelanden. Som jag förstått nu i efterhand så är det viktigt för deltagare som Sam att uppleva att vi bryr oss om dem.

Efter ytterligare en vecka dök Sam upp igen. Jag såg att Sam tyckte det var lite jobbigt att komma tillbaka. Det var viktigt för mig att inte döma utan att lyssna på vad Sam hade att säga. Det var då jag fick reda på att Sam i perioder mår psykiskt dåligt

och drabbades av panikångestattacker. Attackerna kom ofta när Sam kände en press på sig att prestera. Jag skulle vilja säga att denna händelse blev genombrottet. Det skapades på något vis ett "jag och Sam" som skulle ta oss an världen. Det blev mycket enklare att arbeta tillsammans när jag visste om Sams psykiska ohälsa och Sam visste att jag visste. Det är viktigt att känna till deltagarens situation och historia för den delen.

Jag visste väldigt lite om psykisk ohälsa men innan jag började arbeta som coach på *Min framtid* hade jag gått en utbildning i samtalsteknik och i hur man kan stärka individer. Dessa kunskaper kom väl till pass i arbetet med Sam. Det påtalade även min chef som sa att jag inte måste ha kunskap om allt utan att det viktiga var att jag skulle använda de kompetenser jag har och att lyssna på Sam. Just det förtroende som jag kände från min chef var viktigt i situationen. Det stärkte mig. Och jag tror att det påverkade mitt sätt att möta Sam. I och med att jag inte visste så mycket om panikångest så valde jag att lyssna och ställa frågor när Sam ville berätta om det. Jag tror att det gjorde att vi hamnade mer på samma nivå. Sam hade ju läst på en hel del om panikångest och kunde lära mig något jag inte visste. Samtidigt fick jag också en förståelse för hur Sam upplevde panikångesten för det är ju inte samma för alla. Samtidigt var det skönt att vi hade en terapeut i projektet som kunde stödja mig och som jag kunde hänvisa Sam att prata med.

Jag vill understryka vikten av att i arbetsgruppen kunna prata om hur vi förhåller oss till deltagarna och hur vi bemöter dem. I vår grupp är det ett öppet klimat. Vi kan ge varandra tips och råd på hur vi kan bli bättre på att möta deltagarna utan att någon tar illa vid sig. Dessutom är det tydligt för mig vad målet är med vår verksamhet och hur vi kan nå det. Jag tror att det skapar en trygghet hos mig som medarbetare vilket är en bra förutsättning för ett bra bemötande. Till skillnad från mitt tidigare arbete så känner jag dessutom att jag i projektet har tiden och möjligheten att

vara där för deltagarna. Det är nog också viktigt när det kommer till bemötande. Jag tror deltagarna känner av det.

Ju fler frågor jag ställde som utmanade desto mer kändes det som om Sam började förstå och ta ansvar för sin situation. Mina frågor fokuserades kring vad Sam ville, vad Sam hade för mål, hur Sam ville ta sig dit och vilka möjligheter/hinder Sam såg. Det är något som är väldigt viktigt i min coachning, att låta den unga ta ansvar för sin egen process. Jag minns när jag bad Sam att berätta om ett bra minne. Sam berättade om sin mormor som hade blivit glad och gett beröm när Sam hade läst upp en av sina egna berättelser. Det var så kul för under vårt fortsatta samtal blev det så tydligt att det var skrivandet som gjorde Sam glad. Vi utgick från Sams intresse och spann vidare på det.

Nu ska Sam börja praktisera på en tidning. Detta är ett stort framsteg. Jag och Sam har pratat mycket om vad det krävs av en journalist och att arbetsmarknaden är tuff. Det är något som jag tycker är viktigt i min coachande roll, att tillsammans med deltagaren finna realistiska mål. I detta fall kom vi fram till att praktikplatsen kan vara ett första steg för Sam för att lära sig mer om hur det fungerar på en tidning och för att få rutiner. Jag tror, eller rättare sagt, jag vet att det kommer gå bra för Sam oavsett vad praktiken kommer leda till. Jag kommer vara där för Sam. Sam har utvecklats något enormt under dessa åtta månader och att se den utveckling är det som gör det värt att arbeta med unga."

### **Mikrometoder för bemötande som framgångsfaktor**

Som nämndes inledningsvis är det svårt att hitta specifika metoder som uttryckligen syftar till att bemötande ska bli en framgångsfaktor. I intervjuerna med anställda fann vi däremot något som vi skulle vilja kalla *mikrometoder*<sup>3</sup>. Det handlar om ledord, tankesätt och arbetssätt som på olika vis syftar till att göra bemötandet till en framgångsfaktor. Mikrometoderna kan ses som delmetoder som fokuserar på

3 De flesta av mikrometoderna har de anställda i arbetsmarknadsprojekten som vi intervjuat själva lyft medan några har vi konstruerat utifrån en sammantagen analys från flera intervjuer.



bemötande för att nå målet med mötet eller verksamheten. De kan vara svåra att särskilja från andra med tanke på att bemötande kan förstås som strösocker snarare än en sockerbit. I det följande presenteras dessa mikrometoder i alfabetisk ordning.

### **Affektintoning**

Affektintoning är en psykologisk term som handlar om känslolavstämning som sker mellan två eller flera personer.

Affektintoning är ett begrepp som hjälper oss att förstå vad medarbetare i arbetsmarknadsprojekt försöker göra i bemötandet. Det är bara de anställda i Plug In-projektet *Första rummet* i Skellefteå som använder begreppet men flera andra talar om att de gör på liknande vis i bemötandesituationen. Enligt dem innebär affektintoning att läsa av andras intentioner och att känna av andras känslor. Viljan att förstå och respektera ungas känslor har stor betydelse för relationsbygget då unga i sin tur upplever när andra förstår dem.

### **Deltagaren expert på sig själv**

Det är viktigt att komma ihåg att personen som blir bemött, i detta fall unga deltagare i arbetsmarknadsprojekt, är den som känner sig själv bäst och inte den person som bemöter. De unga är experter och det gäller att lyssna på deras berättelser. Det handlar i stort om att möta individen där personen är för att bemötandet ska bli en framgångsfaktor. Den som bemöter måste lyssna utan att döma eller förmana. Flera medarbetare i olika projekt använder frasen "deltagaren är expert på sig själv" för att komma ihåg detta.

### **Deltagare som rekryterare**

Hur kan den som rekryterar personal veta om personen som ansöker om ett jobb i ett arbetsmarknadsprojekt har förmågan att bemöta unga på ett bra sätt? Självklart går det att fråga vid en intervju. Det går även att anpassa frågor så att den som ansöker får beskriva hur personen agerar i en given situation. I ett arbetsmarknadsprojekt tar man det ett steg längre genom att låta unga

deltagare vara med vid rekryteringen. De får ställa frågor och bedöma personen som ansökt om tjänsten. Syftet är dubbelbottnat. Dels får deltagaren en inblick i hur det går till vid en rekrytering och dels kan den arbetssökandes bemötande av den unga deltagaren observeras. Arbetsgivaren observerar bland annat om den sökande svarar den unge, som ställer en fråga, eller den äldre rekryteraren. Dessutom ingår deltagarens upplevelse i slutbedömningen. Det är dock den som ansvarar för rekryteringen och inte den unga deltagaren som beslutar. Flera anställda vi intervjuade nämner vikten av "rätt" medarbetare för att bemötandet ska bli en framgångsfaktor. Ett sätt kan vara att involvera målgruppen i rekrytering. Mikrometoden har använts i Trelleborgs kommun.

### **Följa-följa-leda metoden**

Medarbetarna på Arenan i Västerås använder metoden följa-följa-leda. Den går ut på att de anställda först följer deltagaren i det personen har att säga. Därefter gäller det att följa med lite till och att skapa en tillit där deltagaren känner ett förtroende för de anställda. Först när relationen blivit förtrolig kan de anställda leda. Det handlar om att lyssna och se och bara följa med. Coachen måste börja leda utifrån vad personen hör och känner. Det tar olika lång tid att komma dit. Syftet är att inte för snabbt komma med "pekpinnar" och säga att "så här borde du göra". Det har de unga fått höra till leda och risken är att de anställda tappar deras intresse.

### **Guldfiskminne**

Guldfiskminne handlar om att bemöta med nya förutsättningar varje dag. Det finns en risk som anställd i ett arbetsmarknadsprojekt att känna en besvikelse och/eller bli cynisk efter att ha träffat på individer som inte vill, sviker eller ljuger. Det gäller att försöka glömma och inte låta tidigare besvikelser påverka bemötandet. Som anställd är det viktigt att vara professionell och inte ta saker personligt. Guldfiskminne kan vara ett bra verktyg för att inte döma en person utifrån

tidigare erfarenheter. Det är en viktig del i bemötande som framgångsfaktor.

### **Hjärna och hjärta tillsammans**

I arbetsmarknadsprojektet Arenan arbetar medarbetarna med deltagarnas känslor. Utgångspunkten är att först när deltagaren intellektuellt förstår vad som är det bästa alternativet och känner att det är rätt kan en långsiktig hållbar lösning nås. Både hjärna och hjärta ska vara med i beslutet. En person förstår intellektuellt att det bästa alternativet är att fortsätta sina studier – om det inte känns bra i hjärtat kommer det inte att fungera. De anställda i projektet väljer därför att avsluta samtal med att fråga deltagaren om hur det känns. Att vara lyhörd är viktigt för att nå framgång.

### **Hur istället för varför**

En del i ett coachande förhållningssätt är att vara framåtsyftande med en stor portion positivt tänkande och att individanpassa bemötandet. Detta kan se ut på många olika sätt för att alla adepter ska kunna växa. Det handlar om att se möjligheter. Anställda som möter unga bör undvika att ställa frågor som kan skapa skuld känsla: Varför gjorde du så? Varför har du inte gjort det? I ett coachande förhållningssätt handlar det mer om att ställa frågor: Hur menar du? Hur tänkte du då? Hur känner du? Hur kan vi finna en lösning? För att bemötande ska bli en framgångsfaktor bör avstamp tas i deltagarens styrkor och möjligheter. Då måste den som bemöter ställa sådana frågor och lyssna när den unga berättar. Denna mikrometod var central i flera arbetsmarknadsprojekt.

### **Inga unga är fel**

En anställd i KRUT-projektet menar att inga unga är fel. Alla människor är rätt. Tankesättet handlar främst om att inte bemöta människor som att de inte passar in och är ett problem i samhället. Att människor är olika som personer och är i olika situationer i livet behöver inte innebära att någon är mer rätt eller fel. Det gäller helt enkelt att fundera och reflektera på vad som är anledningen till en specifik individs situation utifrån flera perspektiv. Det kan

handla om hur arbetsmarknaden ser ut eller en tjänstemans bemötande. Som tjänsteman inom offentlig sektor är det viktigt att fundera på vad jag kan förändra i mitt bemötande för att underlätta för den jag möter. Det kan vara lätt att skuldbelägga en person som inte kommer till ett avtalat möte. Vad beror det på och hur kan vi göra tillsammans för att det ska bli bättre? En viktig aspekt är att se möjligheter.

### **Spegling**

Den här metoden syftar till att skapa en trygghet i mötet och en minskad distans mellan den som möter och den som blir bemött. Det handlar om att spegla den andra. Den som bemöter kanske sitter likadant som den andra, använder ungefär samma ord eller tonläge eller anpassar sitt kroppsspråk och gester. Personen som blir bemött ska känna att det finns likheter och att den andre vill väl – *personen är ju som jag*. Medarbetare från ett par projekt menar att metoden fungerar väl och att bemötandet blir bättre och mer framgångsrikt.

### **Krav är kärlek**

Begreppet *krav är kärlek* används i Trelleborgs kommun. Syftet är att visa att det inte är fult att ställa krav. Varje individ kan ta ansvar för sina val och handlingar och även ta konsekvenser av val och handlingar. Genom att ställa relevanta och individanpassade krav visar den som bemöter att personen tror på deltagaren. Bemötandet blir framgångsrikt. I KRUT-projektet vill de anställda inte tycka synd om eller ta hand om deltagarna. Förutsättningen för att ställa krav är att medarbetaren lyssnar och skapar sig en uppfattning om deltagaren.

### **Mental träning**

Mental träning används bland annat i Skellefteås Plug In-projekt. Så här beskriver medarbetarna sin metod: Relationer kan hjälpa till att stärka självbilden men de kan även skada den. Elever som varit mobbade behöver bli stärkta. Arbetet med mental träning är självbildsstärkande för deltagaren. Bildarbetet konkretiseras genom

inre och yttre bilder. Genom att "hotta upp" deltagarens självbild, som tidigare var negativ, känner de unga att de duger, att de är rätt och inte fel. De vill vara viktiga för sig själva och andra. Det självbildsstärkande arbetet påverkar livet, hälsan, studierna och relationerna och motverkar psykisk ohälsa.

### **Motsatsstolen**

*Motsatsstolen* är en metod för att som medarbetare påminnas om vikten att visa empati och förstå dem vi bemöter och deras situation. Det handlar om ett tankesätt där medarbetaren har i åtanke att jag själv eller någon närstående kan hamna i den situation som deltagaren befinner sig i och vice versa. Syftet är att minska distansen mellan sig själv och den vi bemöter. Sätt dig alltså i motsatsstolen och fundera på hur du vill ha det både utifrån ett individ- och samhällsperspektiv. Medarbetare i projektet KRUT lyfte denna mikrometod.

### **Mötas över en kopp kaffe**

Kaffe får representera bemötande genom informella möten och allas lika värde. Samtliga projekt som vi träffade har rutiner för att ta emot en deltagare i lokalen. Oftast handlar det om att välkomna deltagaren och erbjuda en kopp kaffe eller te. Det signalerar att deltagaren är viktig och bemöts som andra och i viss mån att projektet är något annat än kommun, landsting eller statlig myndighet. Ett projekt uttryckte det som att det ska vara ett likvärdigt bemötande vare sig det är chefen för Arbetsförmedlingen som kommer eller en deltagare. Att bjuda på kaffe innebär att ett informellt möte skapas mellan deltagaren och anställda. De kan tala om annat än skola, praktik eller arbete. Det i sin tur kan leda till att deltagaren blir avslappnad inför eller i mötet med de anställda i projektet. Nästintill alla projekt vi träffat nämner denna mikrometod.

Inom ramen för KRUT-projektet har medarbetare sett vinsterna med och formaliserat "att mötas över en kopp kaffe" ytterligare genom "*kaffecoaching*" som innebär att anställda och deltagare dricker kaffe och pratar. Alla som vill får göra sin röst hörd. Gruppen, men främst

de anställda, använder tillfället att coacha. Kaffecoaching underlättar ett informellt möte där vissa deltagare lättare kan säga saker samtidigt som andra deltagare kan välja att inte prata alls utan bara lyssna. Till skillnad från en mer formell coachningssituation finns inte samma förväntningar och krav på prestation på deltagarna vid kaffecoaching.

### **Sitt på händerna**

Tankemodellen att sitta på händerna utgår från att låta den vi möter berätta om sin situation och göra den resa som krävs för att få till en förändring utan att vi som bemöter föregår processen. En medarbetare på *Ung Arena* i Jönköping:

*"Vi ska sätta oss på händerna och inte ge lösningar – det är lätt hänt om fokus är på resultat i verksamheten. Man ska inte servera lösningar för att få snabba resultat. Det är ungdomen själv som ska komma på hur den ska lösa det hela. Det är lätt att börja ta genvägar när man träffat många ungdomar. Och då utifrån den erfarenheten man har. 'Jag vet vad du behöver' eller 'jag vet vad som är bäst för dig'. Det gäller att komma ihåg att det är en ny ung människa och att den måste göra sin resa."*

Återigen en metod för att i bemötandet lyssna på den vi möter. Det gäller att respektera det personen säger utan att värdera. I ambitionen att hjälpa är det lätt att komma med förslag och lösningar för tidigt. Det kan också vara svårt att *inte* inge hopp. Om den person vi möter säger att något är omöjligt kan det ibland, i syfte att uppmuntra, vara enkelt att säga "alla kan få jobb" eller "du kan om du bara vill". Sitta på händerna och lyssna för att i ett senare skede visa på möjlighet för deltagaren kan vara en väg till att bemötandet blir en framgångsfaktor.

### **Skapa en allians**

Anställda i arbetsmarknadsprojekt menar att en allians med deltagaren måste skapas. Metoden innebär att initialt föra en dialog som bygger på ömsesidighet. I samtalet klargörs vilka förväntningar deltagaren har

på den anställde och vilka förväntningar den anställde har på deltagaren. Målet med verksamheten och vad som krävs för att nå dithän diskuteras också. Det skapas en allians dem emellan. Så kan en vnkänsla uppnås vilket innebär att det görs tillsammans. Deltagaren ska göra resan med stöd från den anställda. Anställda i Plug In-projekt i Östersund nämner ordet allians men flera andra lyfter upp denna mikrometod med andra ord.

### **Storebror och marknadsförare**

En *storebror* är en deltagare som fungerar som ett stöd för de nya som kommer in i projektet. En av deltagarna menade att en storebror kan möta deltagarna på ett annat sätt än de andra anställda. Det ser ut som om uppdraget som storebror innebär att personerna som får uppdraget växer och blir stärkta. I Arbetsförmedlingens projekt *Unga in* har unga i åldern 18-24 år anställts med liknande bakgrund, erfarenheter och från samma miljöer som målgruppen i projektet. Dessa unga har lyckat nå andra unga som varken arbetar eller studerar som Arbetsförmedlingen själv inte tidigare kunnat nå. Dessutom bidrar de unga marknadsförarna till att Arbetsförmedlingen förstår och vet mer om målgruppen. Båda projekten gör de unga delaktiga i bemötandet. I KRUT-projektet i Borås och i *Unga in* involveras unga för att möta deltagare eller potentiella deltagare. Borås använder storebrorkonceptet.

### **Vem är jag och organisationen till för?**

För att nå att bemötandet ska bli en framgångsfaktor är det viktigt att utgå från den person som ska mötas. En enkel metod är att emellanåt fråga sig: Vem är jag eller vi till för? Det gäller både på organisationsnivå och på individnivå. På organisationsnivå bör det i verksamhetsbeslut synliggöras vem organisationen är till för. På individnivå bör anställda påminna sig själva om varför de går till arbetet och vad syftet med arbetet är. Varför är jag som anställd här varje

dag klockan åtta? Varför går jag hit och sätter mig på mitt kontor? Vad har jag för funktion? Brinner jag för detta eller gör jag det bara för att få lön? Hur svaren än blir är det viktigt att ställa frågorna. *Ung arena* i Jönköping har i sin verksamhet införlivat tanken om för vem de finns till (Karlsson, Johansson, & Byvald 2014).

### **Vänd på perspektiv (omvänd psykologi)**

Ett sätt att få människor att reflektera över sina egna föreställningar är att vända på perspektivet eller att använda sig av omvänd psykologi. Anställda i arbetsmarknadsprojekt vittnar om att deltagare kan säga att de måste gå i skolan utan att reflektera över varför eller andra möjliga vägar. Troligen har föräldrar, lärare eller socialsekreterare sagt att de måste göra si eller så. Ett sätt att vända på perspektiv eller använda omvänd psykologi är då att istället ställa frågan varför deltagaren måste gå i skolan. Metoden innebär även att visa på andra perspektiv och vägar att förhålla sig till. Metoden leder till att deltagaren tar mer välgrundade beslut och blir en aktiv aktör, något som är viktigt i för att bemötandet ska bli en framgångsfaktor. Metoden används av anställda i flera av de projekt vi träffat.



# Temagruppens reflektioner och rekommendationer

unga. Tidigare rapporter visar att bemötandet är en framgångsfaktor. Både anställda och deltagare vittnar om detta. I denna rapport försöker vi identifiera *vad* det är i bemötandet som gör det till en framgångsfaktor. Vi fokuserar också på *hur* de anställda bemöter unga. Det handlar om det vi valt att kalla mikrometoder - tankesätt eller metoder. Här summerar vi de lärdomar som genererats i arbetet med rapporten genom att ge våra reflektioner och rekommendationer om hur bemötandet kan bli en framgångsfaktor. Vi hoppas att organisationer kan hämta inspiration i sitt arbete med bemötande från följande avsnitt och rapporten i sin helhet.

## Reflektioner över rapportens resultat

Det som framkommer i arbetsmarknadsprojekt för unga om vad det är i bemötande som gör det till en framgångsfaktor ligger i linje med tidigare forskning (Blennerger 2013, Müssner, Svensson, & Söderberg 2009, Müssner 2007, Rantakeisu 2012). För att bemötandet ska bli en framgångsfaktor menar både anställda och deltagare att viktigaste är att möta individen där personen är.

För att kunna göra det krävs att den som bemöter lyssnar på och ser den unika individen. Utgångspunkten är att möta individen med respekt och ta den på allvar. Det är också viktigt att inte skuldbelägga eller döma individen. Dessutom anger flera anställda att det är viktigt att skapa ett *vi* eller *tillsammans* i mötet med deltagaren. Müssner (2007) framhåller att den som blir bemött ska känna att den som bemöter står på ens sida. Att ha höga förväntningar och ställa krav anpassade efter individen verkar också vara en del i att bemötandet ska bli en framgångsfaktor. De flesta projekten arbetar med att stärka individen genom att utgå från det positiva och deltagarnas styrkor. Det handlar om att rusta individen för att själv styra sin resa. De mikrometoder som lyfts i rapporten syftar till att få deltagaren att känna glädje och stolthet snarare än skuld och skam

(Müssner, Svensson, & Söderberg 2009, Müssner 2007).

Forskning visar att det finns skillnader i hur individer blir bemötta beroende på kön, ålder, klass och födelseland (Hertzberg 2003, Lidström 2009, Müssner 2007, Rantakeisu 2012). I intervjuer med de anställda lyftes bemötande i relation till olika deltagare. De flesta medarbetare menar att de försöker möta alla deltagare som unika individer. Genom ett unikt bemötande ansåg de att de inte bemötte personer olika beroende på kön, ålder, födelseland eller klass. De menar att det är en del i metoden. Några reflekterar över hur de möter olika deltagare och hur det kan påverka delar av verksamheten. De flesta tror att de på ett omedvetet plan i viss mån bemöter exempelvis kvinnor och män på olika vis. Få hade gjort systematiska analyser för hur de bemötte olika deltagare och om det fanns skillnader mellan deltagare i upplevelsen av bemötandet. Det finns en fara i att utgå från att ett unikt och anpassat bemötande av individer per automatik leder till att det inte finns några skillnader i bemötandet (Rantakeisu 2013). Det gäller helt enkelt att skapa en medvetenhet kring de strukturer och normer som kan påverka bemötandet.

Förutsättningarna för projekt och den reguljära verksamheten inom kommun, landsting och stat skiljer sig åt. Både anställda och deltagare anger tid som en viktig förutsättning för bemötandet. Tidigare forskning visar att just tid är en framgångsfaktor i arbetsmarknadsprojekt (Lindblom, 2014). Resultaten i vår rapport stärker bilden av att deltagare och anställda upplever att bemötandet är en framgångsfaktor i projekten. Engstrand, Andersson och Vesterberg (2010) menar att projekt ofta legitimerar sig genom att positionera sig mot byråkratin, eller myndigheterna, genom att framhäva skilda arbetssätt och bemötande av klienter. Vår uppfattning är att de lärdomar som de anställda delar med sig av utgår från de ungas perspektiv snarare än för att

framhäva sig själva och/eller projekten. Lindblom (2014) menar att projektledare upplever att anställda i projekten har möjlighet till en mer jämbördig relation till deltagarna i och med att de inte har myndighetsstatus. Dessutom kan det vara svårt för en handläggare i sin roll med myndighetsutövning, att samtidigt bygga upp en fungerande relation för att stötta utsatta personer (Forsberg, Löfgren, & Tilander 2003). Organisationen spelar självklart en stor roll för hur bemötande i projekt kontra offentlig sektors reguljära verksamhet ser ut. Går det överhuvudtaget att överföra arbetsmarknadsprojektens lärdomar om bemötande? Vår uppfattning är att organisationer och anställda inom offentlig sektor kan lära av projektens kunskap och erfarenhet av att bemöta unga. En fråga som ställdes till deltagare och anställda var: Vad kan kommuner, landsting och statliga myndigheter lära av projekten gällande bemötande? Svaren finns med i de rekommendationer som i följer i nästa avsnitt.

### **Rekommendationer för att förbättra bemötande**

Bemötande är relevant på alla nivåer i en organisation inom den offentliga sektorn. Vi rekommenderar här hur bemötandet kan förbättras på organisations - och personnivå (se Blenberger 2013). Ledningens och chefers uppträdande på organisationsnivå gentemot medarbetare påverkar hur dessa i sin tur bemöter personer som behöver samhällelig service. Det påverkar hur de är i mötet med offentlig sektor och dessa medarbetare. Samtliga aktörer påverkar och ansvarar för hur bemötandet är och utvecklas i samhället. En kedja av bemötande skapas som kan vara positiv, neutral eller negativ. Rekommendationerna riktar sig främst till offentlig sektor (kommuner, landsting, stat) och dess medarbetare som möter unga och utgår från de lärdomar om bemötande som arbetsmarknadsprojekt för unga har delat med sig av. Enligt propositionen (2013/14:191) fastställs ett nytt mål för alla beslut och insatser som berör ungdomar

mellan 13 och 25 år, nämligen att alla ungdomar ska ha goda levnadsvillkor, makt att forma sina liv och inflytande över samhällsutvecklingen. Ungdomar ska ha en uttalad rätt till inflytande. Det betyder att ungdomar inte enbart ska ha inflytande i frågor som omedelbart berör dem utan att de ska ha möjlighet att vara delaktiga i politiska beslutsprocesser och ha inflytande i frågor som har betydelse för samhället i stort (Proposition 2013/14:191, s. 21). Vi vill påtala vikten av att ungdomsperspektivet införlivas i arbetet med att utveckla offentlig sektorns bemötande.

En annan viktig utgångspunkt är att organisationer i offentlig sektor utgår från en värdegrund i sitt arbete med bemötande. För staten gäller *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda* (Värdegrundsdelegationen 2013). Värdegrundsdelegationen tillsattes av regeringen 2013 för att under tre år verka för att respekten och förståelsen för den statliga värdegrunden upprätthålls på alla nivåer i statsförvaltningen genom aktiviteter, skrifter och andra utåtriktade insatser. Bemötande är en central del i arbetsgruppens arbete.

Värdegrundsdelegationen fyller en viktig funktion som en instans som tar ett gemensamt grepp. Många kommuner, landsting och statliga myndigheter arbetar redan i dag aktivt med ett värdegrundsarbete. Vi ser att det finns ett fortsatt behov av en aktör som tillhandahåller och samordnar en kunskapsutveckling inom området.

Organisationer inom offentlig sektorn arbetar med bemötande i olika grad och på olika vis och de har kommit olika långt i sitt arbete. Därför är det svårt att ge konkreta förslag som kan införlivas generellt.

Erfarenheten från arbetsmarknadsprojekt är att varje organisation behöver finna sin egen väg för att bemötandet ska kunna bli en framgångsfaktor. Vi hoppas att organisationer, utifrån deras specifika situation, ska finna inspiration i rapporten och i våra rekommendationer i sitt arbete med bemötande.



### **Organisationsnivå - skapa förutsättningar för medarbetare**

Här riktar vi rekommendationer till högsta ledning och chefer i organisationer inom offentlig sektor eftersom de är ytterst ansvariga för bemötande på organisationsnivå. Vi talar om bemötande som framgångsfaktor vilket utgår från och kan avgöras utifrån verksamhetens syfte och uppdrag. Det är viktigt att organisationer anammar *Vem är vi till för* – perspektivet. Det handlar om att skapa förutsättningar för medarbetare på organisationsnivå att bemöta personer som är behov av det samhälleliga stöd och service som tillhandahålls.

Bemötande som en framgångsfaktor är beroende av:

- kunskap om och förståelse för målgrupperna
- att bemötande är på agendan som en del i verksamhetsstyrningen
- en positiv bemötandekultur inom organisationens reguljära verksamhet

Rekommendationerna överlappar varandra och det finns ingen inbördes ordning utan alla tre är lika viktiga för att bemötandet ska bli en framgångsfaktor.

### **Att känna och förstå målgrupperna**

Den första rekommendationen handlar om att organisationer bör lära sig att förstå sina målgrupper och deras behov. För att organisationer i offentlig sektor ska lyckas i sitt uppdrag är det avgörande. Erfarenheten från arbetsmarknadsprojekt är att målgrupperna ofta är heterogena och har komplexa behov. Organisationer inom offentliga sektorn kan öka sin förståelse genom att inhämta befintlig kunskap om målgrupperna men även initiera undersökningar som fyller en kunskapslucka. Det är viktigt att förståelsen av målgruppen bygger på både forskning och dialog.

Även om unga är en heterogen grupp så har de som grupp betraktad vissa gemensamma förutsättningar och utmaningar. Det är viktigt utifrån ett ungdomsperspektiv att kommuner, landsting och statliga myndigheter lär sig mer om den gruppen liksom om andra. Till slut



avgör den enskilda personen, som tillhör organisationens målgrupp, om bemötandet är bra (Echeverri 2010). Därför måste organisationer dessutom skaffa sig kunskap om hur målgrupperna upplever bemötandet. Det är avgörande för att kunna utveckla bemötande till att bli en framgångsfaktor. Återkommande undersökningar bör genomföras. Organisationer inom offentlig sektor med central styrning måste hämta kunskap om målgruppernas upplevelse nära verksamheten där medarbetare träffar målgrupperna. Annars kan till exempel ett lokalt kontor hävda att resultaten från undersökningen inte gäller deras verksamhet utan enbart andras.

### **Bemötande som en del i verksamhetsstyrning**

Den andra rekommendationen handlar om att sätta upp bemötande på agendan genom att låta det vara en betydande del i verksamhetsstyrningen. Det kan göras på flera sätt och behöver anpassas utifrån organisationers uppdrag och målgrupper. Bemötande bör genomsyra hela verksamheten. Först och främst kan organisationer sätta upp verksamhetsmål som är direkt kopplade till bemötande.

Samtliga bör utgå från perspektivet *vem är vi till för* och ta hänsyn till hur bemötande av målgrupperna kan komma att påverkas. Till exempel bör ett verksamhetsmål träffa x antal i målgruppen under en månad föregås av en analys om hur det kan komma att påverka bemötandet utifrån perspektiv som tillgänglighet, tid och kvalitet i mötet. Det är också viktigt att skapa förutsättningar för chefer att arbeta med bemötande som en faktor i organisationsutvecklingen. Det kan handla om riktlinjer för hur det bör införlivas som en viktig aspekt vid rekryteringen av medarbetare, i medarbetarsamtal och lönesättning, vid kompetensutveckling och på arbetsplatsträffar.

Migrationsverket har till exempel tillsatt en bemötandeombudsman, Försäkringskassan har tagit fram riktlinjer för hur deras medarbetare ska bemöta "kunder" och Socialstyrelsen har tagit fram handböcker som ska vara ett stöd för hälso-,

sjukvårds och socialtjänstanställda i deras bemötande. Oavsett hur bemötande sätts på agendan är det viktigt att det genomsyrar hela verksamheten från högsta chef till tjänstemän som möter målgrupperna, från verksamhetsmål till uppföljningen av dessa.

### **Bemötandekulturen**

Den tredje rekommendationen handlar om att skapa en positiv bemötandekultur. Flera anställda angav att de hade en bra bemötandekultur. De hade svårare att sätta fingret på hur denna kultur skapats. En del i att skapa denna kultur är såklart att sätta bemötande på agendan. En bra början för en organisation kan vara att utgå från en värdegrund där det finns ett tydligt målgruppsperspektiv. Skatteverket är ett intressant exempel på en organisation som arbetar aktivt med sin värdegrund. En viktig aspekt som framkommit i intervjuerna med anställda är att det är viktigt att skapa förutsättningar för bemötande. Det är svårt för en medarbetare i en organisation inom offentlig sektor som har en kontrollfunktion att samtidigt bygga upp en fungerande relation för att lättare kunna stötta utsatta personer (Forsberg, Löfgren, & Tilander 2003). Det krävs tydlighet kring kommuners, landstings och statliga myndigheters uppdrag och vilka lagar, regler och direktiv som gäller. Samtidigt handlar det om att ge anställda utrymme tidsmässigt dels för att rusta sig i detta och dels för att kunna bemöta målgrupperna på ett adekvat vis. Det handlar om att skapa en bra arbetsmiljö för de anställda där bemötande är en essentiell del. Cheferna ska förmedla hur organisationen vill arbeta med bemötande till medarbetare som möter målgrupperna.

## **Cheferna och bemötande**

Chefer spelar en stor roll i arbetet med bemötande. Deras förutsättningar sätts utifrån organisationsnivån. Det är viktigt att de känner ledningens förtroende i sin roll, att uppdrag och värdegrund är tydliga samt att de har stöd i arbetet med bemötande. Som chef på lokal nivå är det viktigt att låta *vem är vi till för* – perspektivet genomsyra verksamheten. Chefen ska möjliggöra och stödja de anställda för att bemötande ska bli en framgångsfaktor. Det är viktigt att cheferna visar förtroende för de anställda som möter organisationens målgrupper.

Utifrån rekommendationerna på organisationsnivå kan följande vara viktigt för chefer att tänka på:

- Vid rekrytering låt sökandes erfarenhet och förmåga att bemöta liknande målgrupper vara en bedömningsgrund. Exempelvis kan intervjufrågor utformas för att fånga bemötandeförmågan. När du kontaktar referenter bör detta vara en del i frågorna. Låt om möjligt en individ ur målgruppen vara med i rekryteringsprocessen.
- Försäkra dig om att de anställda har kunskap om organisationens värdegrund och uppdrag, vet vilken roll de spelar och vad som förväntas av dem och att de förstår målgrupperna de möter och får möjlighet att utveckla sin kompetens i bemötande. Kompetensutveckling är en viktig del för att skapa trygghet hos de anställda. Exempelvis kan den innehålla kunskap om målgruppers olika förutsättningar, vad ett bra bemötande är eller normkritik.
- Låt bemötande vara en naturlig del i medarbetarsamtal och lönesättande samtal.

- Skapa utrymme för anställda att reflektera och diskutera bemötande. Förutom att det kan bli en stående punkt på arbetsplatsträffar så finns andra metoder för att underlätta reflektion och diskussion. Chefen kan till exempel använda sig av inspelade möten med målgrupperna, kollegial utvärdering, medlyssning eller rollspel.
- Följ upp hur bemötandet upplevs av målgrupperna och återkoppla till de anställda. Uppföljningen kan vara allt från kvantitativa undersökningar till fokusgruppsintervjuer med målgrupperna. Ha ett självkritiskt förhållningssätt och utgå från vad organisationen kan förändra för att nå ett bättre bemötande.

Den lokala chefen har stor betydelse för hur målgrupperna bemöts även om det är medarbetarna som möter dem på ett mer direkt vis. Det är på personnivå som mötet ansikte mot ansikte sker.

### **Personnivå - möt individer där de är**

Här lyfter vi fram vad det är i bemötandet som gör att det blivit en framgångsfaktor. På personnivå kan inspiration hämtas från de mikrometoder som de anställda i arbetsmarknadsprojekt för unga har utvecklat. Som anställd inom offentlig sektor är det viktigt att vara professionell vilket utifrån ett bemötandeperspektiv innebär:

Stanna upp och reflektera över frågan *Vem är jag till för?* Det är lätt att som medarbetare i en organisation inom offentlig sektor att i första hand fokusera på de regler som styr verksamheten och att göra rätt i administrativa system. Därför bör du som medarbetare då och då fundera på frågan för att inte tappa målgruppsperspektivet.

Skaffa dig kunskap om vad organisationen

du arbetar hos önskar av dig i ditt möte med målgrupperna. Om du känner att du inte är tillräckligt rustad tala med din närmaste chef om kompetensutveckling. Omsätt kunskapen i den dagliga verksamheten och bli medveten om hur du bemöter målgrupperna. Ett sätt att göra det är att be en kollega observera dig och diskutera bemötande. Ett annat är att fråga en person ur målgruppen som du har

kontakt med om upplevelsen av dig. Det viktigaste för att personbemötandet ska bli framgångsrikt är att "möta individen där den är". Med utgångspunkt i detta vill vi avslutningsvis ge tio rekommendationer för att personbemötandet ska bli en framgångsfaktor.

### ***Temagruppens tio rekommendationer för ett bra personbemötande***

1. Se till att ha tid och vara 'där' för individen som du möter
2. Finn ditt sätt för att möta individen förutsättningslöst och låt den känna sig hörd och sedd
3. Visa empati och att du genuint bryr dig om personen – var nyfiken, visa intresse och engagemang
4. Möt alla med respekt – likvärdigt men inte likadant utan *alla olika*
5. Lösningfokuserat förhållningssätt: fokus på personens styrkor och se bortom diagnoser
6. Skapa ett "vi" där deltagaren är ansvarig för sin egen resa för att nå målet
7. Inge hopp genom att ha individanpassade förväntningar, ställ krav och tro på deltagare
8. Skapa förtroende för dig och din organisation och andra organisationer inom offentliga sektorn genom att vara professionell i din roll som tjänsteman
9. Visa tålamod och uthållighet – stå kvar då andra faller
10. Var medveten och reflektera över fördomar och normer som kan påverka ditt bemötande

# Referenser

- Berg-Jansson, A. & Lindblom, L. (2011). Utvärderingsrapport Utsikten. European Minds Sweden AB. Elektronisk källa: [http://www.esf.se/PageFiles/2201543/utvarderingsrapport\\_utsikten2011.pdf](http://www.esf.se/PageFiles/2201543/utvarderingsrapport_utsikten2011.pdf), 7 november 2014, kl. 11.00.
- Blennerberger, E. (2013). *Bemötandets etik*. Lund: Studentlitteratur.
- Echeverri, P. (2010). *Bemötandeboken*. Stockholm: Norstedts.
- Echeverri, P. (1999). *Servicemötet kommunikation: en videobaserad analys av bemötande med tonvikt på ickeverbal kommunikation*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Engstrand, Å., Andersson, J. & Vesterberg, V. (2010). Bortom Lissabonstrategin: om projektarbetares erfarenheter av inkluderingsarbete. [Elektronisk resurs] Linköping: Institute for Research on Migration, Ethnicity and Society, LIU (REMESO).
- Forsberg, E., Löfgren, U. & Tilander, K. (2003). "Ja handläggaren är ju bra men hon är ju ändå en del av systemet": en studie om socialbidrag och bemötande. Karlstad: Institutionen för samhällsvetenskap, Karlstads Universitet.
- Grosse, J. (2012). *Kommer tid kommer tillit? Unga vuxnas och medelålders erfarenheter*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet.
- Hertzberg, F (2003). *Gräsrotsbyråkrati och normativ svenskhet: Hur arbetsförmedlare förstår en etnisk segregerad arbetsmarknad*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Karlsson, A.B., Johansson, M., & Byvald, B. (2014). *Ung Arena: Projektverksamhet 2011-2013*. Slutrapport.
- Krus. Bemötande i rollen som statsanställd. Webbutbildning. Elektronisk källa: [www.krus.nu/Utbildningar/Webbaserade-utbildningar/Bemotandeutbildning1/](http://www.krus.nu/Utbildningar/Webbaserade-utbildningar/Bemotandeutbildning1/), 7 november 2014, kl. 11.00.
- Lidström, L. (2009). *En resa med osäkra mål: Ungas vuxnas övergångar från skola till arbete i ett biografiskt perspektiv*. Umeå: Umeå Universitet.
- Lindblom, C. (2014). *Framgångsfaktorer för effektiva arbetsmarknadsprojekt: En jämförande studie av femton socialfondsprojekt*. Institut för Framtidsstudier, forskningsrapport 2014/6.
- Lintamo, V. (2012). Research: Ungdomstorget. Joyn Service Design AB. Elektronisk källa: [www.ula.fi/assets/Uploads/Ny-mapp-2/Ungdomstorgetweb.pdf](http://www.ula.fi/assets/Uploads/Ny-mapp-2/Ungdomstorgetweb.pdf), 7 november 2014, kl. 11.00.
- Migrationsverket. Bemötandeombudsman. Elektronisk källa: [www.migrationsverket.se/Om-Migrationsverket/Etik-och-bemotande/Bemotandeombudsmannen.html](http://www.migrationsverket.se/Om-Migrationsverket/Etik-och-bemotande/Bemotandeombudsmannen.html), 7 november 2014, kl. 11.00..
- Müssner, U. (2007). *Encouraging encounters: Experiences of people on sick leave in their meeting with professionals*. Linköping: Linköping University Medical Dissertations NO. 981.
- Müssner, U., Svensson, T., & Söderberg, E. (2009). Vilken betydelse har positivt bemötande, för återgång till arbete? Socialmedicinsk tidskrift 3/2009.
- Rantakisu, U. (2013). *Arbetslösa unga möter en välfärdsinstitution – om emotioner och institutionell exklusion*. I Utsatthet, marginalisering och utanförskap. L.B.
- Karlsson, K. Kuusela, U. Ranakeisu (red.). Lund: Studentlitteratur: 129–150.
- Rantakeisu, U. (2012). *Ung och arbetslös – intersektionell analys av arbetsförmedlingens bemötande*. I M. Arvidsson, U.

Beijer, S. Brandheim, A. Henriksson, L-B. Karlsson (red.). Genusperspektiv i socialt arbete. Stockholm: Natur & Kultur: 213–233.

Rantakeisu, U. (2009). *Klass, kön och platsanvisning. Om ungdomars och arbetsförmedlares möte på arbetsförmedlingen*. Rapport 2009:3. Uppsala: IFAU.

Socialstyrelsen (1997). *Värdigt bemötande – går det att lära?* SoS-rapport 1997:17. Stockholm: Graphic Systems.

SOM-institutet (2014). *Svenska folkets bedömning av offentliga myndigheters verksamhet*. SOM-rapport nr 2014:11.

SOU (1996: 133). *Jämställd vård. Olika vård på lika villkor*. Stockholm: Allmänna förlaget.

SOU (1997:187). *Omsorg om anhöriga: en fråga om bemötande av äldre*. Stockholm: Fritzes.

SOU (1999:21). *Lindqvists nia: nio vägar att utveckla bemötandet av personer med funktionshinder*. Stockholm: Fakta info direkt.

Strandberg, C., Wahlberg, O., & Öhman, P. (2012). *Bankkunders upplevelse av servicekvalitet*. Centrum för forskning om ekonomiska relationer. Rapport 2012:7.

Statens institut för särskilt utbildningsstöd (2003). *Om bemötande av människor med funktionshinder: ett nationellt program för att öka kompetensen om bemötande*. Stockholm: Statens institut för särskilt utbildningsstöd (SISUS).

Sundin, K. (2014). ”Vi är generation otrygg”. 10 röster om att hamna utanför. Falun: Helikopter brand design.

Svenskt kvalitetsindex (2013). Svenskt kvalitetsindex: Pressmeddelande samhällsservice.

Temagruppen Unga i arbetslivet (2012:5). *Tid för coachning: En skrift om coachning till studier och arbete för unga i ESF-projekt*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.

Temagruppen Unga i arbetslivet (2014). *Lärdomar från arbetsmarknadsprojekt för unga: En samlad analys av 61 utvärderingar av ungdomsprojekt finansierade av Europeiska socialfonden 2007-2013*. Stockholm: Ungdomsstyrelsen.

Van den Berg, G.J., Back Kjaersgaard, L., & Rosholm, M. (2014). *Betydelsen av möten mellan arbetslösa och förmedlare*. Uppsala: IFAU rapport 2014:5.

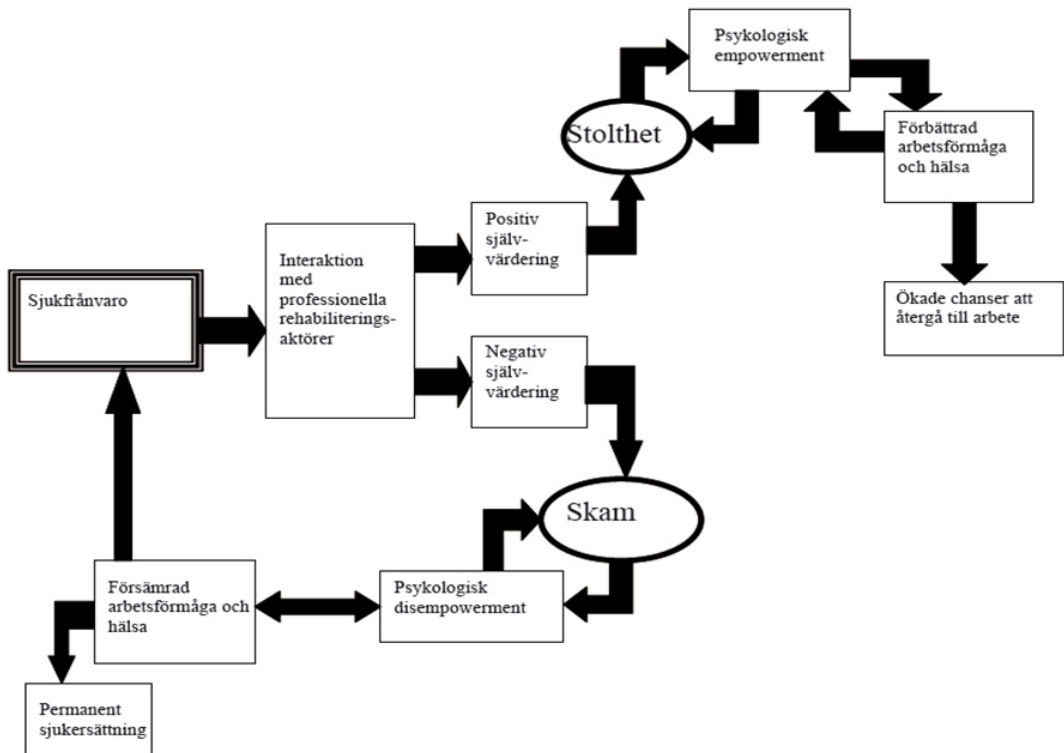
Värdegrundsdelegationen (2013). Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda. Socialdepartementet, <http://www.regeringen.se/content/1/c6/22/72/90/102e4f09.pdf>.

Värdegrundsdelegationen. Värdegrundsforum om bemötande och service. Elektronisk källa: [www.media-server.com/m/p/frxgqows](http://www.media-server.com/m/p/frxgqows), 7 november 2014, kl. 11.00.

Weiner Thordarsson, K. (2009). *Professionellt bemötande: Att möta kunden i offentlig förvaltning*. Sundbyberg: SKL Kommentus AB.

Wijkström, F. & Einarsson, T. (2006). *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: EFI, Handelshögskolan i Stockholm.

# Bilaga 1 Modell över bemötandets betydelse



Hypotetiska relationer mellan sociala emotioner, empowerment, hälsa och återgång till arbete i rehabiliteringsprocessen bland långtidssjukskrivna personer. (Müssner, Svensson, och Söderberg 2009, s. 241)

## Bilaga 2 Om rapporten – kort bakgrund och metod

På initiativ av både styrgruppen och kansliet i Temagruppen Unga i arbetslivet initierades arbetet med att skriva en rapport om bemötande. Styrgruppen består av representanter från Arbetsförmedlingen, Communicare, Försäkringskassan, Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, SKL, Skolverket och Socialstyrelsen. Flera organisationer i den offentliga sektorn arbetar aktivt med bemötande. Hur ungdomsprojekt som Europeiska socialfonden finansierar arbetar med bemötande och vilka lärdomar som kan dras härifrån är relevant och intressant för styrgruppen.

För att nå syftet med rapporten användes främst två metoder: (1) Analys av utvärderingar av arbetsmarknadsprojekt för unga utifrån ett bemötandeperspektiv. (2) Intervjuer, fokusgruppsintervjuer och workshops med anställda och deltagare som har erfarenhet av verksamheten i projekten. Förfrågan om tips på intressant litteratur, projektutvärderingar, och arbetsmarknadsprojekt skickades till temagruppens styrgrupp, ESF-rådets nätverk bestående av Dropoutsprojekt, ESF-rådets utvärderarnätverk och i temagruppens nyhetsbrev. Flera tips kom in.

- (1) **Analys av utvärderingar:** Utgångspunkten togs i de projektutvärderingarna som ingick i studien "Lärdomar från arbetsmarknadsprojekt för unga" (2014:1). Det handlade där om utvärderingar av arbetsmarknadsprojekt för unga som var finansierade av Europeiska socialfonden under 2007-2013. Dessutom kom andra utvärderingar till vår kännedom genom litteratursökning och tips. Endast utvärderingar som varit tillgängliga elektroniskt har ingått i vårt urval. Sammanlagt har 68 utvärderingar ingått i vår analys. Analysen utgick från ett bemötandeperspektiv. Därför gjordes sökningar i dokumenten på ord som arbets sätt, bemötande, förhållningssätt och människosyn. Syftet med analysen var att försöka finna metoder för bemötande, betydelsen av bemötande för deltagare och vad det är i bemötandets som gör att det är en framgångsfaktor i projekten.
- (2) **Intervjuer, gruppintervjuer och workshoppar:** Sammanlagt har vi, inom ramen för rapporten, träffat 69 personer varav 48 kvinnor och 21 män. Fyra är eller har varit deltagare medan resterande är anställda i arbetsmarknadsprojekt eller tjänstemän på myndigheter. Mötena har skett via fem individuella intervjuer, elva gruppintervjuer och fyra workshoppar. 17 arbetsmarknadsprojekt (inklusive projekten i nätverket Mission Possible), åtta statliga myndigheter, två organisationer och två nätverk deltog. Intervjuerna liksom workshops var semistrukturerade med tre huvudteman: bemötandets betydelse, bemötandets vad och hur samt rekommendationer på hur andra kan arbeta med bemötande. Alla individuella intervjuer och gruppintervjuer, förutom fem, har spelats in och transkriberats. I de fem fall som inte spelades in och i en workshop togs anteckningar. Samtliga intervjuade har fick transkriberingar eller mötesanteckningar skickade till sig och möjlighet att kommentera.

Bearbetning och presentation av resultaten har skett på liknande sätt oavsett om metod ett eller två använts. Utvärderingar, transkriberingar och mötesanteckningar lästes. Utifrån materialet skapades och delades det in i kategorier och teman. Meningskoncentrering, fallbeskrivning och citat användes för att belysa och förstärka olika delar. Denna metod innebär att vi i rapporten endast kan uttala oss om de verksamheter vi mötte och inte generellt om alla arbetsmarknadsprojekt. Syftet med rapporten har aldrig varit att generalisera. Det har varit viktigare att lyfta olika aspekter kring bemötande som vad i bemötandet som gör det till en framgångsfaktor, hur arbetsmarknadsprojekt arbetar med bemötande och vilka lärdomar om bemötande kan vi ta till oss. De som möjliggjorde detta förtjänar ett tack.

## Tack till följande organisationer

Arbetsförmedlingen, Arenan i Västerås, Boost by FC Rosengård, Communicare, CSN, ESF:s nätverk av Dropouts-projekt, ESF:s utvärderarnätverk, Försäkringskassan, Kronofogden, KRUT-projektet i Borås, Migrationsverket, Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, Navigatorcentrum i Trelleborg, Navigatorcentrum i Östersund, Nätverket Mission Possible, Plug In – 750 i Skellefteå, Plug In – Första rummet i Skellefteå, Plug In i Jämtlands län, Skatteverket, Sveriges kommuner och landsting, Socialstyrelsen, Temagruppen Likabehandling, Temagruppen Unga i arbetslivet, Ung Arena i Jönköping, Unga In – nationellt, Unga In i Skellefteå, Unga till arbete i Dalarna och VINNA i Östersund.

## Tack till följande personer

Albert Benjamin, Anders Stridh, Angelica Faktus, Anita Westlin, Anna Tenqvist, Anneli Malmberg Englund, Berit Israelsson, Bertil Almgren, Brita Borg, Britt-Marie Seppä, Camilla Nordanfjäll Jorderud, Carita Green-Granström, Cecilia Fjellman, Christina Engström, Emily Svärd, Elisabeth Lindström, Erik Lundberg, Ewa Westman, Göran Ehn, Helena Gagner, Henric Lellky, Henrik Karlsson, Ida Rönnblom, Ingeborg Watz-Forslund, Inger Löfberg, Jakob Eriksson, Jan Svensson, Jennifer Larsson, Jimmy Larsson, Johanna Bogfors, Johanna Jupiter, Johanna Storfält, Jonah Nylund, Julia Grosse, Karin Flyckt, Karin Gunnarsson, Karin Karlsson, Katarina Danielsson, Lena Puhasmägi, Linda Harju, Linda Söderberg, Linnea Björnstam, Magnus Enfridsson, Malin Engstedt, Marcus Westfäl, Maria Billinger, Maria Lindgren-Tuoma, Maria Nordenskiöld-Wallden, Marina Bengtsson, Mats Johansson, Mikaela Pettersson, Monzer Elhassan, Ola Johansson, Oscar Svensson, Pernilla Knutsson, Peter Brännström, Peter Ekstrand, Peter Pedersen, Petra Jansson, Rigmor Wassberg, Robert Nyholm, Rodolfo Vera, Sara Alteryd, Susanne Svensson, Susanne Zander, Sven Fritz, Sylvia Morfiadakis, Tiina Ekman, Ulrika Bergman, Viveka Grut Lillieros, Åsa Ernsta, Åsa Karlsson och Åsa Mattsson.

## Bilaga 3 Om deltagande arbetsmarknadsprojekt

Här redovisar vi hur arbetsmarknadsprojekten beskriver sin verksamhet. Texterna i bilagan är hämtade direkt från projektens internetsidor. Klicka på länkarna efter varje kort utdrag så kan du läsa mer om verksamheterna.

### Arenan i Västerås

Arenan finns för ungdomar i Västerås mellan 16-20 år som inte gått ett nationellt program på gymnasiet eller som är på väg att avbryta sina gymnasiestudier. Hos oss träffar du en coach/vägleddare för att prata om vad som är meningsfullt för dig, dina mål och hur du når dit. Det kan till exempel handla om utbildning, arbete, praktik eller att förverkliga någon dröm du har. Arenan drivs av Västerås stad och ingår i det nationella nätverket Navigatorcentrum. På Arenan erbjuder vi en frivillig verksamhet som utgår ifrån varje persons egna möjligheter och lotsar vidare till rätt hjälp. Det kan handla om att hitta kontakter med arbetslivet eller guida till rätt gymnasieutbildning. ([www.arenanvasteras.se/](http://www.arenanvasteras.se/))

### Boost by FC Rosengård

Syftet med projektet är att rusta ungdomar inför framtiden. Boost by FC Rosengård vänder sig till ungdomar som behöver ett individualiserat och skräddarsytt program för att lättare komma ut i arbetslivet. Projektet utgår från ungdomarnas situation och tar hänsyn till deras olika behov och förutsättningar för att kunna ge ett så bra stöd som möjligt. Verksamheten är finansierad av Europeiska Socialfonden och är ett samverkansprojekt där Malmö Stad och Arbetsförmedlingen ingår. ([www.boostbyfcr.se/om.html](http://www.boostbyfcr.se/om.html))

### KRUT-projektet i Borås

KRUT står för KReativ UTveckling och är ett ESF-finansierat projekt där Sjuhärads samordningsförbund är projektägare under tiden 2012-01 till 2014-06. Målgruppen i Borås är personer 16-29 (numer även upp till 64) år som står långt ifrån eller riskerar att hamna långt ifrån arbetsmarknaden, och har eller riskerar psykisk ohälsa. Alla Sjuhäradskommuner har sin del och prioritering i projektet, en viktig del är att utveckla nya arbetsformer/metoder och stärka samarbetet mellan kommunerna i sjuhärad. KRUT erbjuder ett brett utbud av insatser inom Kartläggning Rehabilitering och Utveckling Tillsammans över Sjuhärads åtta kommuner. En viktig grupp är unga som befinner sig i övergången mellan studier och arbetslivet. ([www.samverkanvg.se/sv/Samverkan-VG1/Samordningsforbund/Sjuharad/Aktiviteter/](http://www.samverkanvg.se/sv/Samverkan-VG1/Samordningsforbund/Sjuharad/Aktiviteter/))



## Navigatorcentrum i Trelleborg

Hos oss på Navigatorcentrum i Trelleborg blir möten till möjligheter. Tillsammans med våra samarbetspartners ser vi till att ungdomar i åldrarna 16-24 själva hittar vidare mot sina mål, till exempel utbildningar, praktik, jobb eller företagande. Vi är ett initiativ av Trelleborgs kommun, för framtiden och kommunens unga. På Navigatorcentrum arbetar vi, tillsammans med våra deltagare, med ett antal olika spår. Vem som arbetar med vilket beror på vilka framtidsplaner man har. Spåren som finns just nu är ett gruppspår, ett individuellt spår och Sign In. Alla spåren syftar till att man, med hjälp av tydliga delmål, ska arbeta mot ett klart och realistiskt mål. ([www.navigatorcentrumtrelleborg.se/](http://www.navigatorcentrumtrelleborg.se/))

## Navigatorcentrum i Östersund

Navigatorcentrum är en frivillig verksamhet för dig mellan 16-25 år.

Vi hjälper dig på vägen till ett jobb, en utbildning eller bara något att göra på dagarna. Navigatorcentrum är idag en ordinarie verksamhet i Östersunds kommun med uppgift att fungera som en coachningsarena för unga 16-25 år samt utgöra en plattform, en bra arena för samverkan kring ungas väg till arbete och studier. Navigatorcentrum var under tiden 2008-11-01 – 2011-10-31 ett samverkansprojekt som delfinansierades av Europeiska Socialfonden (ESF). ([www.ostersund.se/arbetenaringsliv/arbete/navigatorcentrum](http://www.ostersund.se/arbetenaringsliv/arbete/navigatorcentrum))

## Nätverket Mission Possible

Mission Possible är ett transnationellt nätverk som syftar till ett utbyte av kunskaper och erfarenheter. I nätverket ingår sju projekt som på olika vis arbetar med att inkludera arbetslösa ungdomar i samhället. Fem av dessa projekt är svenska, ett från Polen och ett från Tyskland. De fem svenska arbetsmarknadsprojekten som ingår i nätverket är Jobbready i Göteborg, KomBack från Vetlanda, Ungdomskraft från Gotland, Vägval Framtid från Ludvika och Smedjebacken. Nätverket bildades 2011 och har regelbundna möten. De har både möten då de svenska projekten träffas och där hela nätverket träffas. Vid mötena delar projekten bland annat med sig av erfarenhet, framgångsfaktorer och utmaningar från verksamheterna. (<http://www.gotland.se/72126>)

## Plug In i Jämtlands län

Plug In är Sveriges största samverkansprojekt för att motverka studieavbrott i gymnasieskolan. Projektet har pågått sedan 2012 och har Sveriges Kommuner och Landsting som uppdragsgivare. Syftet med Plug In är att genom olika insatser och nya utbildningsstrukturer fånga upp de elever som löper risk att hoppa av gymnasiet. Dessutom vill man fånga upp de ungdomar som redan har hoppat av gymnasiet och hjälpa dem tillbaka till skolan så att de kan avsluta sina studier med fullständig gymnasieexamen.

I Jämtlands län är det Åre, Krokom, Strömsund, Östersund och Bergs kommun som är med i projektet. Arbetet bedrivs i nära samarbete mellan skolor, socialtjänst och arbetsförmedling. Genom verkstäder i kommunerna arbetar man fram metoder som ska få ungdomar som funderar på att avbryta sina studier eller som redan har hoppat av gymnasiet, att vända tillbaka till studier. Projektet är finansierat av ESF-rådet och det är SKL som leder och samordnar projektet i samverkan med fem regioner varav Jämtland är en. ([www.regionjamtland.se/verksamhet/kompetens-och-utbildning/projekt/plugin/om-plugin](http://www.regionjamtland.se/verksamhet/kompetens-och-utbildning/projekt/plugin/om-plugin))

## Plug In – Första rummet i Skellefteå

Målet med *Första rummet* är att elever som är antagna till gymnasieskolan och som av olika skäl har behov av stöd för att kunna komma till skolan ska erbjudas det. Elever med psykosocial ohälsa och hög frånvaro som riskerar ofullständiga betyg ges möjlighet att stärka sina egna resurser för att kunna genomföra praktik/utbildning. Detta sker genom mental träning och bildarbete. En del av projektet består av att utveckla myndighetssamverkan. ([www.plugininnovation.se/metod/skellefte%C3%A5-plugin-%C3%B6rsta-rummet-individ](http://www.plugininnovation.se/metod/skellefte%C3%A5-plugin-%C3%B6rsta-rummet-individ))

## Plug In – 750 i Skellefteå

Verkstaden 750 arbetar med grupp- och individaktiviteter inom de kurser där eleven ej uppnått ett godkänt betyg. Motivation, stöd, uppmuntran och förväntan är ledord i arbetet och utgår från ett formativt lärande. Insatserna föregås av en kartläggning av varje elevs behov och förutsättningar. Eleven erbjuds särskilt stöd i ordinarie undervisningsgrupp, undervisning förlagd till särskilda schemapositioner under läsåret och ferieskola. Elevhälsan informeras och kopplas till eleven vid behov. Deltagarna är elever som har minst 3 kurser från årskurs 1 respektive årskurs 2 med betyg F eller streck på nationellt program, elever som är antagna till ett gymnasieprogram med dispens i engelska eller elever som är antagna till ett introduktionsprogram och saknar betyg i svenska, engelska och matematik för åk 9. Verkstaden 750 ingår i det nationella projektet som heter Plug In som SKL leder och samordnar. ([www.plugininnovation.se/metod/skellefte%C3%A5-plug-750-kartl%C3%A4ggning-och-individualiserat-st%C3%B6d](http://www.plugininnovation.se/metod/skellefte%C3%A5-plug-750-kartl%C3%A4ggning-och-individualiserat-st%C3%B6d))

## Ung Arena i Jönköping

Ung Arena är en frivillig verksamhet som riktar sig till dig som är 16-20 år, och som inte går i gymnasiet eller har någon annan sysselsättning. Ung Arena erbjuder stöd och vägledning utifrån intressen, möjligheter och vilja. Vårt mål är att hjälpa dig att hitta din väg mot exempelvis utbildning, arbete, en aktiv fritid och god hälsa. Vi på Ung Arena kan hjälpa till med att t.ex. identifiera dina olika styrkor och möjligheter, få struktur på tillvaron, hitta olika vägar ut i arbete, ordna praktik, hitta någon fritidsaktivitet som intresserar dig, eller något annat som kan hjälpa dig framåt. Ung Arena är en verksamhet i samverkan mellan Utbildningsförvaltningen, Fritid Jönköping och Socialförvaltningen i Jönköpings kommun. (<http://www.jonkoping.se/omsorghjalp/stodtillbarnochungdomar/ungarena>)

## Unga In - nationellt

Unga in är ett nationellt metodutvecklingsprojekt som vänder sig till unga 16-24 år som inte arbetar, studerar eller har någon känd planering. Syftet är att möta unga på deras egna arenor för att de ska komma vidare i arbete och studier. *Unga in* finns i Stockholm, Göteborg, Malmö, Gävle och Skellefteå. Arbetsförmedlingen är projektägare och projektet medfinansieras av Europeiska socialfonden och berörda kommuner. Ett nära samarbete är etablerat med kommunerna, SKL, Polisen, ideella organisationer och arbetsgivare till exempel ICA, Max Hamburgerrestauranger och Marginalen Bank. ([www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Projekt-och-samarbeten/Projekt/Projektsidor/2014-05-08-Unga-in.html](http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Projekt-och-samarbeten/Projekt/Projektsidor/2014-05-08-Unga-in.html))

## Unga In i Skellefteå

Unga In i Skellefteå är en av fem städer som ingår i det nationella projektet. Liksom övriga erbjuder Unga In i Skellefteå stöd och vägledningsinsatser för ungdomar mellan 16–24 år som varken studerar, arbetar eller finns inskrivna på Arbetsförmedlingen. Projektet har breda stödinsatser som bland annat kan omfatta personlig stöttning, praktik, utbildning, jobbskuggning, testning och motiverande insatser. Unga In i Skellefteå har även en förebyggande verksamhet. Den består av ett utökat samarbete när det gäller det kommunala informationsansvaret samt verksamhet i form av yrkesintroduktionsprogram och individuellt alternativ (YI och IA). Här erbjuds utbildning som kan varvas med praktik utifrån individens behov för de ungdomar som går yrkesintroduktion eller individuellt alternativ via Balderskolan. ([www.samordningsforbund.se/skelleftea/index.asp?page=238](http://www.samordningsforbund.se/skelleftea/index.asp?page=238))

## Unga till arbete i Dalarna

Unga till arbete är ett utbildnings- och praktikprogram av och för samtliga kommuner i Dalarna. Det riktar sig till personer som är (16) 18-24 år och som omfattas av Arbetsförmedlingens ungdomsgaranti (UGU) och/eller är aktuella på socialförvaltningen med försörjningsstöd. Cirka 200 ungdomar i länet deltar samtidigt i programmet. Unga till arbete startade 2010 och har finansierats av Europeiska socialfonden (ESF) och kommunerna i Dalarna. Uppskattningsvis kommer ungefär 2800 deltagare gått igenom programmet efter 2014. ([www.regiondalarna.se/verksamhet/naringsliv-och-samhallsbyggnad/unga-till-arbete/](http://www.regiondalarna.se/verksamhet/naringsliv-och-samhallsbyggnad/unga-till-arbete/))

## VINNA i Östersund

VINNA stärker samarbetet mellan gymnasieskolan och det lokala näringslivet med målet att öka andelen elever som slutför sin utbildning. VINNA startade våren 2012 med syfte att testa olika metoder och modeller för att förbättra utbildningssystemet för de ungdomar som hoppar av gymnasiet, ligger i riskzonen att hoppa av eller riskerar att gå ut gymnasiet med ofullständiga betyg. VINNA ska tillsammans med näringslivet, universitetet och ideella organisationer skapa en modell för samordning mellan de olika stödsystemen i samhället för att få fler ungdomar att fullfölja sina gymnasiestudier. Satsningen pågår under två år under ledning av Jämtlands Gymnasieförbund och delfinansieras av Europeiska Socialfonden. VINNA drivs som ett

## Bilaga 4 Metoder och förhållningssätt i projekt

Här presenterar vi några av de metoder och förhållningssätt som arbetsmarknadsprojekten använder sig av. Vi frågade inte uttryckligen om dessa metoder så det sannolikt att projekten använder sig av fler metoder som inte presenteras här. Presentationerna av metoderna och förhållningssätten är till största delen hämtade ifrån Temagruppens rapport *Orka jobba* (2012, s. 37-42).

### ACT – Acceptance and Commitment Therapy

ACT är en form av kognitiv beteendeterapi. Syfte med ACT är att öka livskvaliteten. ACT handlar om att inspirera och hjälpa individen att finna sin väg. Det som är viktigt i livet, känns meningsfullt och är tillräckligt motiverande för individen. Utifrån detta är tanken att metoden ska leda till att individen gör de förändringar som krävs för att nå dithän den önskar. ACT handlar om att öppna individens sinnen och ge verktyg. Det kan ske genom acceptans, mindfulness eller avslappningsprocesser. För mer information: <http://contextualscience.org/>.

### Empowerment - Egenmakt

Detta förhållningssätt handlar om att bygga upp en inre styrka och kan ses som en process i att höja självförtroendet för att öka möjligheten att påverka den egna situationen. Självförtroende och värdighet är viktiga delar inom empowerment och någonting som de berörda själva måste skapa. Coachen fungerar som ett redskap i en process där unga utvecklar större tillit till sig själva, vilket gör att de får större makt och kontroll över den egna vardagen. I en av Socialstyrelsens rapporter (2009) dras även slutsatsen att minskade negativa attityder och värderingar i samhället mot människor med till exempel psykisk funktionsnedsättning leder till ökad empowerment.

Det kan handla om att få en bättre handlingsförmåga, en förändrad självbild och medvetenhet. Genom att se till de ungas resurser skapas möjlighet till större inflytande över deras sociala situation. Det ökar möjligheten till återhämtning och ett mer självständigt liv. För mer information läs: Socialstyrelsens rapport (2009) *Egen kraft – egen makt. En antologi om arbetet som personligt ombud*.

### ISA-metoden

ISA, Individuellt Stöd i Arbete, innebär att man utifrån en trygg relation ger det stöd som behövs för att personen ska kunna utföra arbetsuppgifter så självständigt som möjligt. Stödet kan bestå av att utveckla systematiska instruktioner som gör det enklare för personen att utföra arbetsuppgifter. Det kan även vara att stötta personen så att det fungerar i den sociala miljön på arbetsplatsen. Företaget Misa har utvecklat metoden Supported Employment och anpassat den till svenska förhållanden och till svensk lagstiftning på arbetsmarknaden. För mer information: [www.misa.se](http://www.misa.se).

### Lösningsfokuserat förhållningssätt

Att arbeta lösningsfokuserat innebär att lägga fokus och energi på lösningar och på hur vi önskar att det ska vara i stället för på problem. Det lösningsfokuserade förhållningssättet handlar om att lyfta fram det positiva och inge hopp hos de personer man arbetar med samtidigt som man tar svårigheterna och det lidande som finns på yttersta allvar. Det lösningsinriktade synsättet, språket och samtalet innebär bland annat att ställa frågor och lyssna utan att tolka. Att bekräfta och uppmärksamma individens egna resurser och kompetens, att formulera framgångsmål utifrån klagomål, att uppmärksamma och stärka framgångar och lösningsmönster i stället för problemmönster. Samtalstekniken utgår alltid från klientens anspråk och behov. Det lösningsfokuserade samtalet är handlingsinriktat och ger förutsättningar för små realistiska och genomförbara steg. Ledaren hjälper personen att utveckla, bygga och konstruera lösningar. Fokus läggs på deltagarens anspråk till förändring: Hur vill du att din tillvaro ska se ut? Vad av detta gör du redan nu? Ledaren frågar i stället för att påstå och fokuserar på positiva företeelser snarare än på problem. Personen får möjlighet att se lösningar samt att fokusera på sina egna resurser. För mer information: [www.attention-riks.se](http://www.attention-riks.se) och [www.framtidsfokus.se](http://www.framtidsfokus.se).

## **MI- Motiverande Intervjuer**

Motiverande Intervjuer (Motivational Interviewing) är ett övergripande förhållningssätt och en kommunikationsmetod som används när deltagare är ambivalenta till förändring. MI är ett individcentrerat arbetssätt. Motivationsarbetet utgår från den ungas syn på och förståelse av sin egen situation. Motiverande Intervjuer innebär att gå runt motstånd, undvika låsta positioner och i stället skapa en utvecklande förändringsinriktad dialog. För mer information: Motivational Interviewing Network of Trainers (MINT) <http://www.motivationalinterviewing.org> eller Statens Folkhälsoinstitut (2009).

## **7-TJUGO-metoden**

Metoden 7-tjugo har utvecklats av Arbetslinjen Klippan. Namnet 7-tjugo kommer från snowboardkulturen och betyder två varv. Tanken är att snurra två varv, titta på sig själv och på omgivningen och sedan fortsätta framåt. I fokus ligger individens motivation och förändring. Klippan startade 1990 som ett projekt för att stödja unga på vägen mot arbetslivet och är nu ett medarbetarägt företag som bland annat erbjuder utbildning i metoden 7-tjugo. I fokus ligger personlig utveckling och som stöd finns en handledarutbildning och en metodpärm. 7-tjugo riktar sig till dem som möter människor i olika utvecklingsområden. Metoden syftar till personlig utveckling genom att stärka självkänsla, självförtroende samt sociala och känslomässiga förmågor. Att förstå att det egna sättet att vara och bemöta andra är av avgörande betydelse för hur väl vi lyckas i vårt arbete med andra. Pedagogiken bygger på ett förhållningssätt som har visat sig fungera i mötet med människor. Grunderna är existentiellt synsätt, involveringspedagogik, konsekvenspedagogik och lösningsfokuserat förhållningssätt. Metodpärmarna delas bara ut vid en handledarutbildning som omfattar fyra dagar. För mer information: [www.arbetslinjen-klippan.se](http://www.arbetslinjen-klippan.se) och [www.Temaunga.se](http://www.Temaunga.se).



# MÖT MIG DÄR JAG ÄR

Du håller i din hand en publikation från Temagruppen Unga i arbetslivet. Vi samlar in och sprider erfarenheter från de arbetsmarknadsprojekt som riktar sig till unga och medfinansieras av Europeiska socialfonden under 2007-2013.

I flera av våra tidigare rapporter har vi uppmärksammat att hur projekten bemöter unga har stor betydelse. Deltagare och anställda upplever att bemötandet är en viktig faktor i projekten. Syftet med denna rapport är att öka förståelsen kring bemötandets betydelse och fördjupa kunskapen om bemötandet av unga i projekten. Vi har besökt projekt från Skellefteå i norr till Trelleborg i söder för att samtala framför allt med anställda men även med deltagare. I rapporten kan du läsa om vad det är som gör bemötandet till en framgångsfaktor och vilka tankesätt och metoder som anställda använder sig av.

Vår förhoppning är att rapporten ska fungera som ett stöd och en inspirationskälla för medarbetare inom kommuner, landsting och statliga myndigheter som möter målgruppen unga som varken arbetar eller studerar.



[www.temaunga.se](http://www.temaunga.se)