

Rapport från FoU Söderhamn, CFL  
2009-05-28

Av Mikael Vallström

## **Empatiskt lärande och organisatorisk förnyelse**

Utvärdering av Ungdomslyftet i Söderhamn

## Bakgrund, syfte och metod

### *Ungdomslyftets upptakt och utformning*

Söderhamns kommun har sedan 1970- och 80-talet genomgått en förvandling från att ha varit något av urtypen för det svenska industri- och välfärdssamhället till att idag räknas som en kommun med stora sociala problem, hög arbetslöshet, vikande befolkningsunderlag och låg utbildningsnivå. Denna förvandling brukar också beskrivas som en djupgående strukturomvandling eller omställning till ett postindustriellt, globaliserat kunskapssamhälle. Det anses då ofta att kommunen haft förhållandevis svårt att finna sin plats i detta nya samhälle och på olika sätt behöver förändras eller ”anpassas”, bl.a. genom att industrisamhällets bruksmentalitet ersätts med entreprenörskap och innovativt nytänkande. Ett exempel på detta förändringsarbete är kommunens ”Vision 2012”, där det talas om att ett entreprenöriellt förhållningssätt ska genomsyra all utbildning, och om ett öppnare, mer mångkulturellt och utåtriktat Söderhamn. Trots omfattande insatser har emellertid omvandlingen ännu inte riktigt lyckats. Under hösten och vintern 2006/2007 tycktes svårigheterna tvärtom vara större än tidigare, då Söderhamn blev rikskänt som en kommun där det mesta verkade ha gått fel. Till problembilden fogades nu en mängd negativa massmediala beskrivningar, i första hand föranledda av konflikter mellan olika ungdomsgrupper, skadegörelse och kriminalitet. Det skrevs i allmänhet om ett tilltagande utanförskap och i synnerhet om uppgivna ungdomar utan framtidshopp. Dessutom sades det förekomma ”rasistiska stämningar” och ”rasbråk mellan invandrare och svenskar” bland barn och unga i Söderhamn.<sup>1</sup>

Mer eller mindre som en direkt följd av denna händelseutveckling tillkom Ungdomslyftet. Som projektets initiativtagare beskriver det är det frågan om en ovanligt kraftfull och snabb motoffensiv mot problemen, som markerar att kommunen tar ungdomsfrågorna på största allvar och vill göra en större insats än normalt. Det handlar mycket riktigt också om en verklig satsning. Under våren 2007 beslutades om att satsa totalt 25 miljoner under en treårsperiod, från hösten 2007 till sommaren 2010, och en mängd delprojekt sattes. Till dessa projekt hör främst allaktivitetshuset ”Verkstäderna” och kulturföreningen ”Drömverkstan” i centralorten, Rådslag i skolan, Söderhamns Ungdomsstöd (SUS), ungdomsdemokratiutveckling, ”Europaresan” och ungdomsbrandkåren. I projektplaneringen lades också stor vikt vid att delprojekten skulle samverka med sociala myndigheter, den lokala integrationsenheten, polisen, skolan och olika föreningar. En tanke var även att söka kompletterande extern finansiering genom bl.a. Sparbankstiftelsen, Ungdomsrådet, allmänna arvsfonden och EU:s sociala fond.

Enligt ledande politiker och tjänstemän ska Ungdomslyftet ses som en satsning i linje med tidigare satsningar, främst Vision 2012, som det också direkt kopplas och hänvisas till i projektbeskrivningarna. Man menar då att Ungdomslyftet visserligen utlöstes av mediestormen och den negativa händelseutvecklingen, men bättre kan förstås som en naturlig fortsättning och följd av tidigare förändringsarbete; dvs. som ytterligare ett led i Söderhamns omvandling från problemtungd industriregion till en kommun med framtidstro och positiv anda. De flesta anser också att mediebilden var skev och överdriven, och dessutom helt förbisåg de insatser som gjorts. Om hur illa det sedan faktiskt var rådde – och råder alltjämt – däremot delade meningar, liksom om hur tillståndet i kommunen ser ut idag. Det har t.ex. framhållits att satsningarna snarast bör ses som en rimlig kompensation för de omfattande

---

<sup>1</sup> ”Rasbråk och dödshot bland tioåringar i Söderhamn”, artikel i Svenska Dagbladet 2007-01-12.

neddragningar som tidigare gjorts inom den offentliga sektorn. De skilda uppfattningarna har också präglat en del av Ungdomslyftet utformning och synen på projektet i stort.

Slående är att Ungdomslyftet som projekt betraktat inte har någon enhetlig karaktär, utan till och med kan sägas ha en del motsägelsefulla drag. Det har både karaktären av akutinsats och en prägel av förebyggande, långsiktigt tänkande. Det utformades på ett nästan kupppartat sätt, genom att projektet lades direkt under kommunstyrelsen och därmed utanför ordinarie kommunförvaltning, samtidigt som det anknyter till visionsarbetet och mer långsiktiga strategier. Det styrs från högsta kommunledning, men har en ovanligt stark underifrånkaraktär, eftersom det i hög grad bygger på förslag och initiativ från ”vanliga” kommunmedborgare. Projektet har inte heller något entydigt syfte eller mål, utom att bli årets ungdomskommun senast 2012 – vilket alltså inte sammanfaller med projektets slutdatum, utan med visionsarbetets slutpunkt. Officiellt (i projektbeskrivningen) anges att Ungdomslyftet ska ”motverka segregation, främlingsfientlighet, droger och våld”, ”uppmuntra jämställdhet och mångfald”, ”förändra destruktiva attityder”, ”ge ungdomar möjlighet att påverka sin livssituation”, samt ”skapa framtidstro”.<sup>2</sup> Inofficiellt (i intervjuer) framkommer att syftet snarast är att ta ett samlat och kraftfullt grepp om ungdomsfrågorna med särskilt riktade insatser mot ungdomsgrupper som inte fångas upp av ordinarie verksamhet.<sup>3</sup> Som kommunalrådet Eva Tjernström uttrycker det, är den bärande tanken ”helt enkelt att ungdomar ska få en bra plattform i livet och känna att de har en plats i samhället”.<sup>4</sup> Ytterligare ett inofficiellt men otvivelaktigt väsentligt syfte är att genom projektet pröva nya och förhållandevis okonventionella arbetssätt. Ungdomslyftet ska, som projektets ledare säger, vara ”vildvuxet” och bygga på att man tillvaratar lokalt engagemang, ger de som arbetar i delprojekten förhållandevis fria händer, samt öppnar för alternativa driftsformer.<sup>5</sup>

På det hela taget är Ungdomslyftet ett projekt som i flera avseenden avviker från vad som vanligtvis menas med ett projekt. Det utmärks av vad man lite tillspetsat skulle kunna beskriva som en minimal planering, en maximalt tillåtande ledning och löst sammanhållen organisation. Projektet har närapå improviserats fram, såväl till sin form (dvs. i sin sammansättning och organisation) som till sitt innehåll (dvs. vad gäller löpande verksamhet och aktiviteter), och framstår därför som en ovanligt vågad satsning.

### *Utvärderingens uppdrag och genomförande*

Mitt uppdrag har i första hand varit att utvärdera Ungdomslyftet, men också att sätta in projektet i ett större sammanhang; dvs. att ställa det i relation till kommunens ungdomssatsningar i sin helhet. En viktig utgångspunkt är därför även de utvärderingar som jag tidigare gjort av presidiekonferensens satsningar på förebyggande insatser för barn och ungdomar i Söderhamn och av projekt Drivkraft, som ingår i Vision 2012.<sup>6</sup> Till uppdraget hör slutligen att analysera och ge konkreta förslag på hur de olika verksamheterna inom Ungdomslyftet kan fortleva efter projekttidens slut i juli 2010, eller om en del verksamheter, beroende på hur de fungerat, bör avslutas eller nedprioriteras.

En central frågeställning är hur ungdomssatsningarna förändrat villkoren för ungdomar i Söderhamn, och hur man inom kommunen lämpligast kan arbeta vidare med ungdomsfrågorna. Hur såg det ut förut och hur ser det ut idag? Vilka synpunkter finns bland

<sup>2</sup> Anna Lindqvist & Jan Bergenholtz, ”Bred satsning på ungdomsfrågor”, tjänsteutlåtande daterat 2007-03-29.

<sup>3</sup> Bl.a. menar Kultur- och samhällsutvecklingsnämndens ordförande Magnus Svensson att Ungdomslyftet främst syftar till att ungdomar ska få en meningsfull fritid (intervju 2009-04-09).

<sup>4</sup> Intervju med Eva Tjernström 2009-03-24.

<sup>5</sup> Samtal med Jan Bergenholtz och Marcus Häggström 2008-12-06.

<sup>6</sup> Se *Koncept eller kontinuitet? Utvärdering av presidiekonferensens satsningar på förebyggande insatser för barn och ungdomar i Söderhamn*, Rapport från FoU Söderhamn 2008-10-06, och *Nulägesanalys av projekt Drivkraft*, Rapport från FoU Söderhamn, 2009-01-07.

olika aktörer? Kan man se att de ungdomsrelaterade problemen minskat? Vilka organisatoriska och strukturella lösningar framstår som bäst på längre sikt?

Utvärderingen bygger framför allt på intervjuer med samtliga aktörer inom Ungdomslyftet – dvs. de som arbetar i delprojekten, styr- och samordningsgrupperna och projektledarna – och med de parter projektet samverkar med – dvs. polis, skola, socialtjänst, integrationsenhet, studieförbundet Bilda, ungdomssamordnare och genuspedagoger. Sammantaget har jag gjort 33 intervjuer med 35 personer (se förteckning, s. 30). Intervjuerna har haft karaktären av öppna samtal, utan på förhand fastställda frågor. Vid intervjutillfällena har jag gjort anteckningar som jag sedan renskrivit och kompletterat med egna iakttagelser och reflektioner. Intervjuerna/samtalen varierar i längd mellan ca en timme och två och en halv timme. Vid några tillfällen har jag också återkommit med kompletterande frågor.

I februari deltog jag även vid en hearing med delprojekten i Ungdomslyftet, då respektive projektledare presenterade sin verksamhet, och då Ungdomslyftets framtid diskuterades gemensamt. Även vid detta tillfälle gjorde jag anteckningar som sedan renskrivits och använts som underlag för beskrivningar av delprojekten och i sammanställningen av olika synpunkter på Ungdomslyftet.

Förutom intervjuerna bygger utvärderingen på en genomgång och analys av befintligt projektmaterial, dvs. projektbeskrivningar/projektplaner, idékoncept, delrapporter, informationsmaterial (broschyrer och hemsidor på Internet), protokoll och minnesanteckningar. Till projektmaterialiet hör även revisionsrapporten ”Granskning av projekt Ungdomslyftet” från juni 2008.<sup>7</sup> Den litteratur jag använt är tidigare forskning som jag bedömt som relevant, utan anspråk på att vara representativt för forskningsområdet i stort.

Metodmässigt sett har utvärderingen en kvalitativ och interaktiv inriktning. De beskrivningar, analyser och slutsatser som presenteras beror huvudsakligen på vad de intervjuade personerna berättat, på deras reflektioner, bedömningar och erfarenheter av respektive verksamhet, och på hur jag sedan uppfattar och bedömer vad de säger. Det rör sig om subjektiva eller intersubjektiva uppgifter snarare än objektiva fakta, vars fördel är att de kan ge en mer detaljerad och djupgående bild än en kvantitativ datainsamling. Inte minst finns möjligheten att visa på betydelsen av sociala processer och erfarenhetsmässiga lärdomar. Nackdelen är att det inte går att tala om några entydiga eller objektivt obestridliga resultat. För mig som utvärderare innebär den interaktiva ansatsen en balansgång mellan att föra en nära dialog med de personer som är involverade i verksamheterna och samtidigt vara en neutral och kritiskt granskande part. I denna balansgång, liksom överhuvudtaget i föreliggande rapport, är det min strävan att ge en så uppriktig och mångsidig bild av projektet som möjligt.

#### *Precisering av utvärderingens syfte*

Beroende på en del omständigheter har utvärderingen också fått en mer specifik inriktning. Det mer allmänt hållna utvärderingsuppdraget har preciserats allt eftersom utvärderingen fortskridit, dels på grund av Ungdomslyftets speciella karaktär, dels på grund av att utvärderingen fått en direkt koppling till pågående diskussioner kring nya former av utvärdering, s.k. följeforskning eller lärande utvärdering. I samband med en nyligen avslutad kurs i lärande utvärdering/följeforskning vid Linköpings universitet har jag också skrivit en uppsats där jag använt Ungdomslyftet som belysande exempel på vad de nya, mer lärandeinriktade utvärderingsansatserna kan innebära för utvärderingen av kommunens

---

<sup>7</sup> Rapport av Ove Axelsson och Tove Färje vid Öhrlings PriceWaterhouseCoopers 2008-06-11.

sociala arbete och organisatoriska förändringar.<sup>8</sup> Uppsatsens analyser och slutsatser har sedan diskuterats med projektledningen och utgör stommen till denna rapport.

Ifråga om Ungdomslyftets karaktär är det framför allt två aspekter som medfört att utvärderingen har fått sin specifika inriktning: den ena har med projektets svårbedömda målsättningar att göra, den andra är den starka betoningen av att projektet ska pröva och vidareutveckla okonventionella och ”fria” arbetssätt. Både de officiella och inofficiella målen är till sin natur oprecisa, komplexa och förväntas till största delen kunna uppfyllas på längre sikt, varför det i nuläget blir frågan om en bedömning av potentiella möjligheter och tendenser snarare än av uppnådda faktiska resultat eller effekter. Den uttalat ”vildvuxna” ambitionen gör det också relativt poänglöst att undersöka hur projektet genomförts rent formellt (organisatoriskt och projektlogiskt); det väsentliga är tvärtom om projektet förmår leva upp till sina kreativa och nyskapande ansatser – just som ett mål i sig. Särskilt viktig blir frågan om vilka nya lärdomar och kunskaper som genererats, dels i det konkreta arbetet, dels mer allmänt; dvs. genom tillämpningen av nya arbetssätt och samarbetsformer, och genom projektdeltagarnas fria roll. Kan det t.ex. röra sig om lärdomar som även kan vara värdefulla för de ordinarie verksamheternas fortsatta utveckling, för arbetet med demokrati- och integrationsfrågor, eller rentav för det kommunala utvecklingsarbetet i stort?

Mest väsentligt att utvärdera är alltså om projektet verkligen öppnar upp för nya och potentiellt sett framgångsrika sätt att arbeta med ungdomsfrågorna. I motsats till vad som är vanligt är det främst de oplanerade, oförutsedda effekterna som är av intresse, och själva den nydanande förmågan; dvs. i vilken utsträckning det som görs inom Ungdomslyftet går utöver vad som görs/har gjorts inom ordinarie förvaltningar och organisationer. I utvärderingens fokus står följaktligen Ungdomslyftets *utvecklande och nyskapande potential – själva de lärprocesser och det kunskapskapande som pågår i de olika verksamheterna*. Syftet är, mer precist, att utvärderingen ska kunna bidra till *lärande* och till *långsiktig hållbarhet*, dvs. till ett lärande av betydelse för det konkreta arbetet med att förbättra ungdomars livsvillkor, och för hur nya kunskaper och insikter ska kunna bibehållas och vidareutvecklas på bästa (hållbara) sätt.<sup>9</sup> Huvudfrågan är om de erfarenheter som görs i projektet kan sägas generera lärdomar av betydelse för uppfyllandet av de övergripande politiska målen – i första hand de som formulerats i Vision 2012, men också mer specifikt målen att uppnå ökad delaktighet och förbättrad integrering, jämställdhet och mångfald bland ungdomar i Söderhamn.

Här vill jag också framhålla att det lärande som står i fokus är ett praktisknära, erfarenhetsnära, ”öppet” och prövande lärande, då Ungdomslyftets grundtanke är att prioritera lokalt engagemang och ”eldsjälar” framför vedertagna koncept och professionella aktörer. Genom sitt upplägg har projektet närmare bestämt skapat ovanligt goda förutsättningar för vad jag uppfattar som *ett väsentligen spontant, kontinuerligt (processuellt) och socialt eller kulturellt situerat lärande*.<sup>10</sup> Med detta menas då ett lärande som framför allt sker i det direkta mötet med ungdomarna, i det vardagliga arbetet, i dagliga meningsutbyten mellan projektdeltagarna och med andra parter – som kort sagt utgår från en djupgående kännedom om ungdomars sociala och kulturella villkor. I jämförelse med de konceptuella eller ”skolmässigt” professionella lärdomarna är det också frågan om ett förhållandevis ”tyst” lärande i den meningen att det till stor del är outtalat, erfarenhetsbaserat och intuitivt. Det leder därmed också ofta till avvikande, ”inofficiella” beskrivningar av den sociala och

---

<sup>8</sup> Uppsatsen har titeln ”Innebär den femte generationens utvärdering ’en omformulering av verklighetens problematik?’” och är ett s.k. examinationspaper som ventilerades 2009-04-16 vid Linköpings universitets kurs i Lärande utvärdering/följeforskning vårterminen 2009.

<sup>9</sup> Se Karin Sjöberg, Göran Brulin & Lennart Svensson, ”Lärande utvärdering – följeforskning: En syntes”, 2009.

<sup>10</sup> Jämförelsevis har den ryska pedagogen Vygotskij talat om ”lärandets situerade natur” i meningen att människan alltid befinner sig i, och lär sig genom, en väsentligen ”social-kulturell-historisk kontext” (se Leif Strandberg, *Vygotskij i praktiken*, 2006, s. 18–46; se även Jean Lave & Etienne Wenger, *Situated Learning*, Cambridge 1991).

kulturella verkligheten. En fråga blir då hur detta lärande och dessa beskrivningar förhåller sig till andra, mer etablerade former av lärande och beskrivningar, såväl i projektorganisationen och kommunens ordinarie verksamhet som i förhållande till det omgivande samhället. Vad händer när det ställs i relation till andra verksamheter och när det blir frågan om att integrera det i de befintliga förvaltningarna? Hur förvaltas spontana lärprocesser?

## Beskrivningar av delprojekten och av Ungdomslyftet i sin helhet

### *Verkstäderna och Drömverkstan*

Projektledarens beskrivning av verksamheten vid Verkstäderna:<sup>11</sup>

– *Grunden för verksamheten är att lyssna in vad ungdomar vill, att bygga på ungdomars initiativ. Vi ska fånga upp idéer och vara bollplank. En grundtanke är också att ungdomar ska ta ansvar, göra saker själva, och att verksamheten ska få vara lite vildvuxen. Det ska finnas utrymme för spontana idéer, kreativitet och för att snabbt kunna förverkliga olika uppslag. Som det ser ut nu så pågår det ständigt en massa projekt i miniformat som drivs av ungdomarna själva. De fixar det mesta själva, vi hjälper till lite när det behövs. Det blir ett flöde hela tiden, det förändras jämt, blir mer levande. Nu finns allt möjligt, flera olika delar – bl.a. en biograf, café, musikscenen, ett spelrum, och en medieverkstad och ett IT-café under uppbyggnad. Allt bygger på ömsesidigt förtroende mellan vuxna och ungdomar. Vi har fått en familjär stämning och hoppas att det är en anda som har satt sig. Det är raka rör här, en bra jargong, och finns respekt för andra. Vi har nolltolerans vad gäller rasism och mobbning, det klargörs ute på plats vad som gäller. Det har varit lugnt hittills. Ungdomarna är rädda om lokalerna, de känner att det är deras. Man tar också själva väl hand om lokalerna, tar eget ansvar. Det förekommer ingen skadegörelse, man säger till varandra att hålla snyggt. Ungdomarna får ett positivt sammanhang, känner tillhörighet.*

*Jämfört med förut så har det blivit stor skillnad, det är bättre stämning, händer mer saker, är större engagemang. För att det ska bli bra gäller det att våga mötas, träffas, prata med varandra. Skapa en sådan anda. Man måste vara lite modig. Det gäller också att lita på ungdomar, ge förtroende och ansvar. Vi är redan i mål – det är fullt upp, massor med aktiviteter. I nuläget är det ungefär 250–300 besök per dag, med en kärna av ca 50 ungdomar som är här mycket, varje dag. För dem är Verkstäderna deras andra hem.*

*Ett problem är att det har varit svårt att få förslag från tjejer. Det har också blivit en snedfördelning, det är mindre tjejer än killar här. Men det har blivit mer, det håller på att ”reka” till sig. Vi jobbar medvetet med att det ska komma mer tjejer, genom särskilda aktiviteter, som t.ex. tjejlördagar. Vi har också haft samtal med genuspedagogerna. Ett annat problem är att det varit många äldre asylsökande män här. Efter att vi haft en diskussion vet de nu att Verkstäderna i första hand är en ungdomsgrej. Överhuvudtaget är det ganska många invandrare här, ibland är det ”fifty-fifty” av de med invandrarbakgrund och infödda svenskar. Det är inga problem. Invandrare är tillsammans med svenskar – och det bara fungerar.*

Projektledarnas beskrivning av Drömverkstan:<sup>12</sup>

– *Vi står på tre ben: skolklasserna som kommer hit, kulturföreningen Drömverkstan och galleriet. Vi bjuder in skolklasser som får pröva på olika saker, snickra, måla, göra saker av lera. Det har blivit en veritabel succé, vi är fullbokade och hinner inte med alla nu. Vi tar alla skolor, från dagis till gymnasiet. Samtidigt stöttar vi olika projekt ute i skolorna, temaarbeten, dockteatrar, med mera. I varje klass är det några som säger ”wow”, som hittar sitt*

---

<sup>11</sup> Beskrivningen bygger på sammandrag av intervju med Anne Lindberg 2009-02-05 och på presentation av verksamheten vid Ungdomslyftets hearing 2009-02-23.

<sup>12</sup> Bygger på intervju med Johanna Holmberg och Hans Tjernström 2009-02-06 och på presentation vid Ungdomslyftets hearing 2009-02-23.

uttryckssätt. Vi ser det som viktigt att jobba praktiskt-estetiskt och brinner för skapande arbete. Att göra saker konkret är ett viktigt lärande. Den pedagogiska grundsynen är att undervisning och lärande ska vara konkret, lustfylld och påtaglig. Lärarna är också väldigt positiva, säger att eleverna blir helt annorlunda, tar för sig mer, blir mer kreativa. Drömverkstan fungerar som en inspiratör för lärare på så vis. Det är också ett komplement till den vanliga skolan. Vi har allt under ett tak här, man kan jobba med teman och under samlad tid. Efter skolan, två dagar per vecka, är det öppet för dem som är med i kulturföreningen Drömverkstan. Det är ca 70–80 personer som är med idag, i blandade åldrar, fast mest yngre, 10–18 år. Det är också flera pensionärer som kommer regelbundet till Drömverkstan. Vi har jobbat medvetet med det, vi vill få äldre och yngre att jobba tillsammans. Ungdomar ska få uppleva att äldre inte luktar illa, och äldre att yngre inte är farliga. Det har blivit väldigt lyckat – närvaron av äldre skapar lugn, det blir en bra, familjär stämning. Genom galleriet syns Drömverkstan utåt. Det blir en större kontaktyta, och har blivit ett Söderhamngalleri, som syns och är känt. Intresset har ökat sakta men säkert.

Målen med Drömverkstan är redan uppfyllda. Det har blivit bättre gensvar än väntat. Vad vi däremot inte hade räknat med är att det är övervägande tjejer, ca 80%, som kommer hit. De har fått en egen plats, det kommer tjejer från alla möjliga håll och kanter. Vi har inte samma klientel som på Verkstäderna – det är hit tjejerna kommer! Men det finns också en del som går mellan Drömverkstan och Verkstäderna.

På längre sikt är ambitionen att Drömverkstan ska stå på egna ekonomiska ben – att vi ska kunna finansiera oss själva och behålla den självständighet vi har. Förhoppningsvis kan vi bli bättre på att söka anslag från fonder, vilket varit svårt att hinna med. Hittills har vi fått en hel del pengar från Sparbanksstiftelsen, bl.a. för att bygga en smedja. Att vi ska ingå i Kulturskolan i framtiden är också givet, även om det i nuläget är oklart på vilket sätt.

#### *Andra synpunkter och kommentarer*

Generellt sett har de intervjuade en mycket positiv uppfattning om både Verkstäderna och Drömverkstan. Många framhåller att det finns en påtaglig öppenhet och en välkomnande inställning, att det är ”lätt att komma in” i verksamheterna och som att man visar en god samarbetsvilja.<sup>13</sup> Besökare har också spontant uppfattat det som ett ”jättehäftigt hus”, där det händer saker, finns ett märkbart engagemang, dynamik och kreativitet. En synpunkt som framförts är att ”huset är en helhet – det ska kännas så”, dvs. att Verkstäderna och Drömverkstan inte ska ses som skilda verksamheter, utan som verksamheter som kompletterar varandra.<sup>14</sup> Uppfattningen är då också att det borde vara möjligt att utveckla en större samverkan mellan Verkstäderna och Drömverkstan, just genom att se det som kompletterande verksamheter. Inte minst ur ett genusperspektiv bildar verksamheterna totalt sett ett kompletterande utbud; utan Drömverkstan skulle huset i sin helhet vara ännu mer killdominerat, och vice versa.

Drömverkstan omtalas i stort sett endast i uppskattande ordalag. Verksamheten framstår som efterlängtd, som något som fattats i Söderhamn, och som en tillgång för dem med intressen utöver idrott och musik. Som många ser det passar även Drömverkstan väl in i de aktuella tankarna kring en ”Kulturskola för alla barn och ungdomar”.<sup>15</sup> De frågetecken som finns gäller just hur relationen till kulturskolan ska se ut och vilken grad av självständighet Drömverkstan ska ha i framtiden. När det gäller Verkstäderna finns det mer skilda uppfattningar, även om synpunkterna genomgående är övervägande positiva. De flesta ser det som att det skett en stor förändring till det bättre jämfört med den tidigare fritidsgården Aktivitetshuset. En vanlig uppfattning är att det varit ett problem med för mycket asylsökande

<sup>13</sup> Citat från intervju med Annette Sjöholm och Karin Öst 2009-02-25.

<sup>14</sup> Citat från Ungdomslyftets hearing 2009-02-23.

<sup>15</sup> Se [www.soderhamn.se/utbildningskolabarn/musikskola/kulturskolaforallabarnochungdomar](http://www.soderhamn.se/utbildningskolabarn/musikskola/kulturskolaforallabarnochungdomar)



män på Verkstäderna och att det är viktigt att få dit mer tjejer. Samtidigt är det flera som tycker att det förbättrats även i det avseendet och uppfattar det som att Verkstäderna bidrar till bättre integration och inkludering. Andra ser också Verkstäderna som ett bra exempel på ungdomsinflytande genom positivt vuxenstöd och ett lyhört möte mellan vuxna och ungdomar. En annan synpunkt är att Verkstäderna tagit ett större socialt ansvar än vad a-huset gjorde, att det blivit något för dem som annars ”dräller på stan”. Enligt Marcus Häggström har Verkstäderna fått ett tydligare socialt perspektiv. Det sociala perspektivet ses även som viktigt ur integrationssynpunkt, då man kan nå grupper som man annars inte vanligtvis når.<sup>16</sup> Ett sedan tidigare kvarstående problem gäller frågan om de som bor utanför stadskärnan missgynnas av att Verkstäderna tar relativt mycket resurser i anspråk. Liksom i fallet med den ojämna könsfördelningen kan problemet till viss del uppvägas om man även här ser till Drömverkstan och dess funktion som extra resurs för alla skolelever i kommunen. Genom att Verkstäderna har mycket aktiviteter på helgerna som lockar fler besökare, har det också kommit fler ”utifrån” än tidigare, även om många alltså inte ser Verkstäderna som en naturlig samlingsplats att åka till.

Till satsningarna på fritidsverksamhet för unga i Söderhamn hör också de särskilda medel som avsatts för s.k. *föreningsdrivna ungdomsgårdar* utanför centralorten. Medlen är tänkta som en kompensation för tidigare neddragningar av kommunal fritidsverksamhet i kommunens ytterområden, och som en uppmuntran till utveckling av ideell verksamhet. Enligt Nisse Bohman, som ansvarar för fördelningen av medlen, anser många alltså att lösningen missgynnar de som bor utanför stan, dels eftersom det inte riktigt fungerar med bussarna som det är tänkt, dels eftersom det är svårt att få folk att ställa upp med ideellt arbete.<sup>17</sup> I dagsläget finns det föreningsdrivna ungdomsgårdar i Holmsveden, Bergvik, Marmaverken, Vallvik och Ljusne.

### *Söderhamns Ungdomsstöd (SUS)*

Projektledarens beskrivning av verksamheten vid SUS:<sup>18</sup>

– *Grundtanken med SUS är att arbeta enligt ”Lugna-gatan-modellen”, fast översatt till småstadsförhållanden. Gruppen av ”SUS:are” har sammantaget bred erfarenhet och är anställda utifrån olika typer av problematik med ungdomar. De har olika erfarenheter och bakgrund – det är en tjej med invandrarbakgrund, en med missbruksbakgrund, en med främlingsfientlig bakgrund, och en som är utbildad inom beroendevård. Vi försöker se till vilket behov som är störst bland ungdomar, t.ex. genom att ha fokus på invandrabarn och deras familjer. En annan stor del är alkohol och narkotika. Framför allt ska SUS vara ett stöd för vilka ungdomar, för de som är ute och dräller, och inte har någonstans att ta vägen. Vi arbetar för att de ska få en plats, kan t.ex. slussa vidare till Verkstäderna eller till Ungdomsmottagningen om de har särskilda problem. Det kan vara tjejer som skär sig, som tar kontakt med oss och vill ha hjälp, och som vi kan slussa vidare. Eller så kan det vara någon som är orolig för en kompis. Det finns ett stort glapp mellan tonåringar och socialtjänsten, som är ”farlig” – SUS är lättare att ta kontakt med. SUS ska vara med på många arenor – på ungdomars arenor. På dagarna är vi i skolan för att stävja konflikter, diskutera attityder och åsikter. Genom att vara ute på stan fyra kvällar i veckan så vet vi vad som händer. ”SUS:arna” finns på plats när det händer något och känner till vad som är på gång. Vi har koll på de flesta och blir insläppta i stort sett överallt, har tillträde till de flesta*

<sup>16</sup> Intervju med Anna Lindqvist 2009-03-11.

<sup>17</sup> Intervju med Nisse Bohman 2009-02-17.

<sup>18</sup> Bygger på intervju med Camilla Sandström 2009-02-16 och på presentation vid Ungdomslyftets hearing.

*ställen där ungdomar samlas. Om det är problem på Verkstäderna så ska SUS gå in som stöd. Genom NBV samverkar vi med Föräldrar på stan. Vi har också tjej- och killgrupper, en allmän tjejgrupp och en speciell invandrargrupp, som vi har olika aktiviteter med. För dem blir det en inbudsning i det svenska samhället. Genom pengar från Arvsfonden har även "SUS junior" tillkommit, som ett underprojekt, som går ut på att värva ett par elever i varje klass i årskurs 8 och 9, som kamratstödare. Intentionen är hela tiden att bygga förtroenden mellan vuxna och ungdomar och mellan olika ungdomsgrupper. Det gäller att skapa bra relationer och samtidigt vara ett "störningsmoment".*

*Det fanns stora problem i början, inte minst ett ledningsproblem inom SUS, och med relationen till skolan. Idag fungerar det bra, även om personalstyrkan minskats från sex till fyra personer. Skolan är med nu, det är bra samverkan – men det tog tid att komma dit. Vi har varit ifrågasatta från skolan, särskilt av en del rektorer. Framför allt har det tagit tid att visa vad vi kan, att få fram vad vi gör. Nu när skolan har fått kunskap om vilken resurs vi kan vara så frågar de också efter oss mer.*

*Överhuvudtaget har det blivit stor skillnad jämfört med hur det var förr. Nu har vi fått en kartläggning av ungdomskulturen i Söderhamn. Ungdomsgrupperingarna är borta – vi hör inte ens talas om dem idag. Vi har också fått en mycket bättre relation mellan unga och vuxenvärlden. SUS kan döda rykten, har koll, och vi kan sätta in resurser direkt där det behövs. Vi har hittat fungerande metoder och tar tillvara på varandras resurser. Nu jobbar vi tillsammans – drar åt samma håll. Ungdomar känner sig sedda och bekräftade. Det finns en ny förmåga att se vilken problematik som finns och att se helheten tack vare att det blivit bra möten, då vi lyssnar på ungdomarna. Vi kan också se att det har blivit mindre gängbråk och mindre skadegörelse och klotter. Risken för bråk är liten nu, det är färre ungdomar som är ute "utan mål". Även främlingsfientligheten har minskat, man accepterar varandra och uttrycker inte samma fula språk. Vi har koll på dem som vill bråka, jobbar med värderingar, markerar när någon häver ur sig glåpor. Vi har dialoger och eftersträvar respekt. Sverigedemokraterna har inte heller längre samma fäste – de får fäste bland vilsna och dem utan tillhörighet. Nu är attityden snarare att det inte är ok att vara främlingsfientlig. Det var på väg åt fel håll för några år sedan, det fanns ett stort hot då. Nu har det ändrats till det bättre.*

#### *Andra synpunkter och kommentarer*

Flera av de intervjuade påpekar att SUS fick en dålig start, dels ifråga om ledningen inom SUS, dels vad gäller kontakten med skolan. Efter att första ledaren för SUS blev avskedad har de interna problemen rättats till. Från Barn- och ungdomsnämndens ledning framhålls att SUS varken informerade eller tog kontakt med skolorna när de skulle börja sitt arbete, och därför kom på kant med skolledningen.<sup>19</sup> Båda parterna är dock överens om att problemen rättats till och att det numera fungerar tillfredsställande. Det har också påpekats att syftet med SUS länge varit oklart eftersom deras uppdrag har presenterats för dåligt. Även i det avseendet har det blivit bättre, men anses att det behöver klargöras ytterligare för att skolorna ska använda SUS som det är tänkt. Intrycket är allmänt att SUS utvecklats positivt. Idag kvarstår heller ingen allvarlig kritik. Tvärtom framhålls att man rätt ut problem på ett bra sätt och visat sig vara en tillgång i flera sammanhang, inte minst som en viktig länk genom att SUS slussar vidare ungdomar med problem, informerar och deltar i samordnade insatser. SUS har också visat sig vara en särskild tillgång i integrationsarbetet genom personalen med invandrarbakgrund och arbetet med invandrargruppen.

---

<sup>19</sup> Intervju med Margareta Högberg 2009-03-09.

## Rådslag i skolan

Projektledarens beskrivning av verksamheten:<sup>20</sup>

– Rådslagen stötte först på stort motstånd i skolorna, framför allt från skolledningen, som uppfattade det som något hotfullt. Vissa menade då att det ”finns inga problem” i skolorna och hade en ”inte-vårat-bord-inställning” till hela rådslagstanken. En anledning till motståndet är att det kommer fram saker som är obekväma och som man inte kan hantera. Allt eftersom rådslagen utvecklats och prövats har de ändå blivit mer accepterade – idag är också de flesta positivt inställda, även om en del fortfarande ogillar det. Genom rådslag med föräldrar och lärare stärks möjligheterna till konkret handling, man kommer med förslag och når överenskommelser, som sedan mynnar ut i handlingsplaner. Målet är att öppna för engagemang och att föräldrarna ska bli mer involverade, att det skapas en inställning att ”det här kan vi hjälpas åt med”. En huvudfråga inför varje rådslag är: ”Vad kan vi göra tillsammans för att skapa en trygg och utvecklande tillvaro.” Även samarbetet med Be Smart och ungdomspolisen har stärkt rådslagstanken. Genom deras medverkan blir Rådslagen också tillfällen för förebyggande samtal om bl.a. droganvändning, mobbning, kriminalitet och ”ordning-och-reda-frågor”. Hittills har vi haft rådslag med alla elever på Norrtull och i Bergvik – sammanlagt ca 800–1000 elever, plus ett stort antal föräldrar. Intentionen är att det ska bli en självgående process, så att skolorna själva gör uppföljningar, vilket dock inte riktigt fungerat. Det gäller att ta vara på engagemanget och att processa det – det blir ingen varaktig förändring annars. Processen kommer underifrån, ungdomars perspektiv lyfts, de blir sedda, känner sig respekterade och lyssnade på. Jag har också fått en jättestor respons från föräldrarna, som är beredda att ta mer ansvar. Både elever och vuxna bryr sig mer om de problem som finns, bara man får möjligheten.

Utöver rådslagen i skolan har jag också genomfört ”händelserådslag”, föranledda av mer akuta problem, då bl.a. de som bråkade på stan samlats för att försöka komma fram till gemensamma lösningar och en positiv utväg. Det dyker hela tiden upp akuta situationer. Jag fick t.ex. nyligen veta att det varit något bråk på Verkstäderna mellan nya ungdomsgrupper som jag ska ha rådslag med för att gå in och bryta så att det inte blir gruppbildningar som sätter sig. Hittills har man också oftast förmått hitta nycklarna till problemlösningen och skapat bättre förtroende mellan varandra. Nyckeln ligger helt enkelt i att öppna för empati, våga kommunicera och gå varandra till mötes. Det gäller att lyssna in och se till vad människor har, så att de kan känna sig behövda och så att man kan ha ett direkt utbyte. T.ex. vid motsättningar mellan svenskar och invandrare kan också vi svenskar få mycket tillbaka, lära oss av andra och inte ta för givet att vi är bäst på allt. Alla goda relationer bygger på mellanmännsliga möten – att man ser varandra och kan få större förståelse för olika synpunkter. Det handlar om att bygga broar, skapa förtroende och tillit.

Som metod har rådslagen utvecklats hela tiden. Överhuvudtaget har rådslagen utvecklats mot frågor om livskvalitet. Det var först ett stelt koncept, med stela frågor. Jag tänkte inte heller på uppföljningar, men har processat med. Först var det bara frågan om att stävja det som fanns på ytan, t.ex. bråk och stökigheter, men så småningom har vi kommit fram till en annan problematik. Rådslagen tar upp svåra och djupliggande problem eller brister som man ofta annars försöker lägga locket på. Poängen är att försöka införa en annan tradition i skolan, som bygger mer på lyssnande möten och mindre på informerande. Rådslagen ska föda in tanken i skolan att föräldrar och elever är resurser. En lärdom är också att rådslagen inte hade gått att genomföra inom skolförvaltningens vanliga ramar. Man har svårt att respektera underifrånperspektivet – och det är ändå det som är demokrati.

---

<sup>20</sup> Bygger på intervjuer med Gerd Hedlund-Svärd 2009-02-19 och 2009-02-27, samt på presentation vid Ungdomslyftets hearing 2009-02-23.

### *Andra synpunkter och kommentarer*

Rådslag i skolan är förmodligen det delprojekt som väckt de starkaste känslorna, framför allt starkt positiva, men som också skapat stor irritation, frustration och konfrontationer med skolledningen. På det hela taget är ändå de flesta positivt inställda till metoden och uppfattar den som verkningsfull. Flera menar att rådslagen gjort stor skillnad och framhåller att händelserådslagen varit framgångsrika även när det gällt svårare konflikter och gruppmissättningar. De förebyggande rådslagen når många och har därför potentiellt stor effekt. Det uppfattas även som positivt att rådslagen bidragit till att hitta bra utvägar i form av alternativa aktiviteter och tillhörigheter. Rådslagen stämmer också mycket väl överens med den grundsyn som framhålls i de andra delprojekten och ingår i ett större nätverk, där flera parter samverkar. Många anser även att rådslagen spelat en central roll i det integrationsarbete som gjorts inom Ungdomslyftet. Negativt är konfrontationen med skolledningen, som kan göra det svårt att lyckas med uppföljningar av handlingsplanerna. Risken finns att rådslagen rör upp känslor och problem som sedan inte kan hanteras, och resulterar i besvikelse i stället för större engagemang. För det framtida arbetet framstår det därför som avgörande att samarbetet med skolan förbättras ytterligare, då just återkopplingar och fullföljning avgör vilken effekten av de förebyggande rådslagen blir på längre sikt.

Till dem som är mest positivt inställda till rådslagen hör ungdomspoliserna, som ser det som en stor tillgång i det förebyggande arbetet. Ungdomspolisens beskrivning av sin del i rådslagen ger även en bild av vilka problem polisen ser och hur de kan hanteras:<sup>21</sup>

*– För polisen är det ett unikt tillfälle att komma ut i skolan och att informera både elever och föräldrar på ett positivt och förtroendebyggande sätt. Man får ett ansikte på varandra, skoleleverna får sig också en tankeställare om vilka konsekvenser "obetydliga" brott som snatteri och trimmade mopeder kan få. Viktigast med rådslagen är att kunna komma fram till inställningen att bry sig om, att man ska kunna ringa hem till varandra, prata om problem, i vetskap om att syftet är att man hjälper varandra och inte kritiserar. Det har verkligen också blivit mer så – 9 av 10 klasser tycker det är bra med rådslag, att man stöttar varann, att man har koll, och har ett nätverk. Det fanns mer av den inställningen förr, men finns inte idag, och behöver därför skapas på nytt. Rådslagen är också en garant för att man tar upp attitydfrågor och kan motverka "tuffa" attityder. Klimatet i skolan har blivit hårdare, man kallar varandra "bögar" och "hora", hotar med våld, och om man slåss så är det råare, med sparkar och grövre våld. Problemen tas inte alltid tas upp i skolan. Många orkar inte ta diskussionen, säger inte ifrån, eller så erkänner man inte ens de problem som finns. Ofta saknas det en öppen dialog i skolan, även om det ser olika ut i olika skolor. Rådslagen borde därför ses som en stor tillgång för skolan. Det blir ett föräldraengagemang som man inte har annars. Genom att föräldrar och barn bli mer delaktiga och engagerade blir de också resurser för skolan och i det förebyggande arbetet.*

### *Ungdomsdemokratiutveckling*

Ungdomsdemokratiutvecklarens beskrivning:<sup>22</sup>

*– Samma dag som Ungdomslyftets hearing bildades formellt ett ungdomsråd, det var sammanlagt 15 som kom. Sju sitter i styrelsen, resten jobbar i arbetsgrupper, med olika intresseområde – miljö, "u-rix" (åsiktsfestivalen), skolan och sport och fritid. Vi har haft möten under hösten då det kommit fram förslag på intresseområden. Fast egentligen började det i maj förra året med framtidsverkstäderna, då ungdomar fick komma med förslag och diskutera med politiker och tjänstemän. Sedan gjorde vi en uppföljning, och det blev en kärna*

<sup>21</sup> Bygger på intervju med Lasse Melin 2009-03-18.

<sup>22</sup> Bygger på intervju med Sergio Manzanaras 2009-03-10 och på presentation vid Ungdomslyftets hearing.

av ungdomar kvar. Det var svårt att locka ungdomar till framtidsverkstäderna, att få en bra uppslutning. Ändå fick vi upp olika frågeställningar, t.ex. att tjejer tyckte att de fick för lite plats och inte kände att Verkstäderna var till för dem. Det blev också tydligt att unga vill ha mer inflytande, mer medbestämmanderätt. T.ex. var man eniga om att försöka skapa en ungdomsstyrelse för Verkstäderna. Min ambition är också att ganska snart lägga ett förslag om att demokratisera Verkstäderna. Jag har pratat med dem på Verkstäderna, som är positiva. Nu är det politiskt som steget måste tas. Ungdomsrådet skulle kunna vara formell styrelse för Verkstäderna, Anne kunde vara kvar som projektledare. Det viktiga är att man har formell makt. Det skulle vara ett häftigt experiment – att verkligen överlåta ansvar åt ungdomar. Det är ju inget självändamål att ha ett ungdomsråd; man måste ha rätt att bestämma också, att vara verkligt delaktiga. Ungdomsrådet skulle dessutom bli mer attraktivt att vara med i då. Det gäller att visa att det går, att statuera ett exempel.

Målet för hela Ungdomslyftet måste vara att det blir fler ungdomar som är delaktiga och får inflytande. Vi ska inte köra ungdomsråd eller ungdomsdemokrati som ett parallellt spår, som något vid sidan om. Det måste i stället in i alla verksamheter, även in i alla berörda förvaltningar och i kommunen i stort. Det behövs en genomgripande demokratisering. Vi vet också att det inte har fungerat bra förut, att det lätt blir en låtsasdemokrati eller bara redan engagerade som kommer. Vi försöker därför jobba på ett annat sätt, mer uppsökande, mer på ungas villkor. Vi har också hittat de som inte alls är engagerade. Jag tycker att vi är på rätt väg. Ungdomarna själva har också märkt en positiv skillnad, att kommunen satsar på dem. Ungdomslyftet har blivit en bra kick för Söderhamn, det har allmänt blivit en mer positiv inställning till Söderhamn. Ändå återstår det mesta att göra. Framför allt gäller det att ge ungdomar mer ansvar, t.ex. pröva större inflytande i skolorna. Vanliga elevråd fungerar inte, det finns inte heller mycket inflytande i skolan över viktiga saker. Farhågan inför framtiden är att när det kommer till kritan så backar man. Det finns många som är rädda för att ungdomar är oseriösa. Men det är att underskatta ungdomar. De är seriösa när de får förtroendet, när de förväntas vara det. Det är också viktigt att även få med äldre, att t.ex. jobba mer med medborgardialoger. Om föräldrar är negativa och inte ser möjligheter att påverka så går det inte heller.

#### *Andra synpunkter och kommentarer*

Det framhålls allmänt att ungdomsdemokratiutveckling, delaktighet och inflytande är centralt för Ungdomslyftet, och särskilt viktigt att lyckas med ifall Söderhamn ska kunna bli utsedd till årets ungdomskommun. Inte minst uttrycker kommunstyrelsen en hög ambition och menar att det är dags att göra allvar av de vackra orden, att det ”måste vara på riktigt” och att man ska ”gå från ord till handling”.<sup>23</sup> Mot bakgrund av insikter om bristerna i tidigare försök med ungdomsdemokrati framhålls också att det nu verkligen finns förutsättningar för att lyckas. Enligt Eva Tjernström håller man genom Ungdomslyftet på att hitta rätt former och nya arenor, där en nyckel till framgång är bra vuxenstöd, att jobba uppsökande och på ett otraditionellt sätt. Viktigt är också att ”våga lämna över förtroende, att våga lita på ungdomar”. Andra politiker tycker att det blivit en bättre kontakt, ett större utbyte och mer möten med ungdomar. Bl.a. anser ordföranden för Nämnden för lärande och arbete Ove Söderberg att ”vi kan lära av Ungdomslyftet – politiker ska ut till medborgarna”.<sup>24</sup> Politiken har enligt honom blivit för elitistisk och det behövs därför ett mer öppet förhållningssätt, mer av öppna möten och spontana diskussioner, där man får ett ansikte på varandra. På det hela taget tycks uppfattningen vara att ett genuint nytt demokratiarbete påbörjats genom

<sup>23</sup> Intervju med Eva Tjernström 2009-03-24. Hon menar också att den s.k. ungdomsmiljonen, som ungdomar själva fick bestämma över, var ett bra startskott, då kommunen visade att man vågade ta steget och överlåta bestämmanderätten åt ungdomarna.

<sup>24</sup> Intervju med Ove Söderberg 2009-04-03.

Ungdomslyftet, att det är en process som satts i rullning, och att det nu handlar om att våga fullfölja processen.

### *Europaresan*

Projektledarens beskrivning av Europaresan:<sup>25</sup>

– Som jag ser det har Europaresan en tydlig koppling till Vision 2012 och till entreprenörskap. Eleverna ska vara med i hela processen. Nu är de också delaktiga, gör allt själv, vilket både syns och uppskattas. Först handlade det bara om att ”alla ska få åka”. Jag har försökt få in mer elevinflytande och entreprenörskap. Eleverna ska söka om pengar, ska lära sig att jobba i projektform, lära sig att skriva en ansökan. En bra bieffekt av Europaresan är att det är något som kan locka elever till Staffangymnasiet – det är unikt i Sverige att alla får åka. Målet är nu att kunna växla upp mer av pengarna genom EU-projekt, att t.ex. ha större utbyte med vissa orter. Det gäller att få lärare att göra ansökningar, men det går trögt. Vi ska fortsätta jobba med det. Sedan gäller det att få med de yrkesinriktade programmen också, t.ex. industri- och fordonsprogrammen. De ska också åka, men har hittills inte gjort det. Kanske beror det på att de ser det som svårt med ansökan, på att man är mer praktiskt lagda. De är också ute på Apu (Arbetsplatsförlagd utbildning) och har inte samma tid i skolan för att planera, fixa och ordna med resan.

Europaresan utvecklas hela tiden. Det blir mer utbyte och kontakter. T.ex. är ett gäng elever från Belgien på besök nu vid estetprogrammet och några ska ”byta klassrum” till en skola i Island i fyra dagar. Skolan flyttas ut i Europa. Eleverna tycker det är jättestor positivt, de ser det som häftigt att få möjligheten. Det är något de aldrig kommer att glömma. Många i Söderhamn skulle aldrig komma ut annars. Eleverna utvecklas också genom att vara med i hela processen – det tycker de också själva. Man är inte vana att ta ansvar, det stärker självkänslan. Det här med elever i centrum har funkad kanon, det blir verkligen elevinflytande. Det går överhuvudtaget åt rätt håll: resorna har ändrat karaktär genom att det blivit mer utbyte och elevinflytande. Det är fel att bara se och titta runt, åka som en turist, utan ska vara mer direkt dialog och ett erfarenhetsutbyte. Nu gäller bara att lärarna måste vara mer delaktiga. Framför allt ska lärare och elever samarbeta, med lärarna som handledare. Lärarna ska också känna för internationella kontakter och utbyten – att man ”måste ut”. Det går att utveckla Europaresan åt flera håll, t.ex. om man får in mer EU-finansierade projekt. Jag ser det som ett mål att 50% kan vara externt finansierat. Men det måste vara lärare som söker, som kan komma med kluriga idéer, med specialkunskap. Sedan måste det kanske inte vara begränsat till Europa. Framför allt kan Europaresan utvecklas mer om man t.ex. åker i mindre grupper, kan träna språk mer och få ett djupare kulturellt utbyte.

I intervjuerna har det inte framkommit så mycket synpunkter på Europaresan annat än att det ses som generöst tilltaget och allmänt positivt. Någon har hört att resorna inte alltid blivit som de är tänkta, utan mer av ”turistresor” och tillfällen för att festa och roa sig. Detta motsägs samtidigt av projektledarens beskrivning av hur upplägget med resorna utvecklats.

### *Ungdomsbrandkåren*

Projektledarens beskrivning:<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Bygger på intervju med Ingrid Nyström 2009-02-18.

<sup>26</sup> Bygger på intervju med Magnus Gustafsson 2009-03-19 och på presentation vid Ungdomslyftets hearing.

– Första året var det riktat mot ”ungdomar utanför”, 14–17 år, vi fick hjälp av Barn- och Ungdomscenter med rekryteringen. Det funkade bra. Det här året är det riktat mot integration, den här gången är det Norrtull som ordnat med fem elever med invandrarbakgrund och fem infödda svenskar. Tyvärr har de med invandrarbakgrund hoppat av, mest på grund av de var idrottsintresserade och att våra aktiviteter krockade med deras träningar. Brandkåren har också låg status i de länder de kommer från. Vi har tagit in andra i stället för dem nu. Vi har också blandat tjejer och killar, fifty-fifty, vi har satt det kravet själva, det blir bättre stämning då. Det har funkat bra med tjejerna, det går faktiskt bättre för dem. Kanske är det mer press på killarna, de är mer rädda för att misslyckas. Sedan finns det också en koppling till Fenixprojektet. Det finns en lägenhet här (vid brandkåren) genom socialtjänsten för ungdomar med problem, som har det stökigt hemma eller är stökiga själva. De bor här en period och får lära sig rutiner, sköta sig, passa tider. Vi gör en social insats. De ungdomar som varit här hittills säger själva att de är jättenöjda, att de gärna hade fortsatt. Förra kullen var riktigt taggade. Två av dem har kommit tillbaka som ledare, de hjälper de nya. En del ber att få komma hit, hälsar på, hör av sig och skickar sms. Grundtanken med Ungdomsbrandkåren är att fånga upp ungdomar vid sidan av föreningslivet, att ge ”unga utanför” ett alternativ. De får lära sig jobba i grupp, ta ansvar, ta beslut, komma in i ett sammanhang. De kan också bli lite grann av ambassadörer i brandkunskap genom att de känner till de risker som finns med bränder. Några kan kanske hålla lite i utbildningen i brandkunskap på skolorna.

Det fanns många på brandkåren som var anti till det här i början, som bara vill köra på i vanliga hjulspår. De har ändrat uppfattning nu – det är ingen som klagar längre. I stället sitter man och surrar med ungdomarna. Det har blivit bra på det viset. En baktanke med Ungdomsbrandkåren har också varit att ungdomar ska få bra manliga förebilder. Just nu är det enbart positivt, absolut en bra grej. Man lär sig också något själv, får mycket tillbaka. På andra ställen använder man ungdomsbrandkårerna som rekryteringsbas till deltidstjänster – kanske kunde det fungera här också. Vad som är ett orosmoment är vad som händer nu när brandkåren i Söderhamn går ur kommunen och ska slås ihop med brandkåren i Bollnäs och Ovanåker, och ska bli södra Hälsinglands brandkår i stället. Det är mycket oklarheter kring hur det ska bli, Ungdomsbrandkårens framtid har inte heller diskuterats. Det fortsätter förstås under projektiden. Närmaste chefen vill också gärna fortsätta med det, men ingen vet hur det blir på längre sikt.

Liksom i fallet med Europaresan har det inte framkommit några särskilda synpunkter på Ungdomsbrandkåren, utan mest allmänt positiva omdömen. Båda delprojekten ligger också lite avskilt från övriga delprojekt, genom lokaliseringen till brandkåren respektive Staffangymnasiet. Förutom samarbetet med Barn- och Ungdomscenter (BUC) och skolan är de direkta beröringspunkterna inte så stora, däremot finns en liknande grundsyn, främst i Europaresans betoning av elevinflytandet och i Ungdomsbrandkårens inriktning mot ”unga utanför”.

Förutom ovanstående delprojekt räknas också *Be Smart* till Ungdomslyftet, men finansieras genom presidiemedlen och har därför utvärderats tidigare. I en uppföljande intervju framhåller projektledaren Marcus Wågström att man har ett nära samarbete med flera delprojekt och att *Be Smarts* ”samverkan med Verkstäderna och Rådslag i skolan är unikt”.<sup>27</sup> Framför allt bygger *Be Smart* på samma grundtankar och förhållningssätt som kännetecknar Ungdomslyftet i stort, särskilt vad gäller vikten av engagemang, delaktighet och ett socialt perspektiv. *Be Smart* kompletterar också de andra projekten genom att vara tydligt fokuserat

---

<sup>27</sup> Intervju med Marcus Wågström 2009-03-04.

på förebyggande arbete mot droganvändning och missbruk redan från det att skoleleverna börjar mellanstadiet. Nytt för i år är att Be Smart håller på att utvecklas i riktning mot ökat ungdomsinflytande genom att man avser att bilda en egen förening som ingår i ”Smart ungdom” (som är rikstäckande för den kontraktmetod Be Smart utgår från), med ungdomarna själva i styrelsen. Liksom andra projekt finns även ett särskilt fokus på ”utanförgrupper”. Enligt Marcus Wågström är det många ”som inte annars känner tillhörighet som har fått tillhörighet genom Be Smart”, och överhuvudtaget en målsättning att kunna motverka negativa gruppträck genom att erbjuda en positiv grupptillhörighet. Min uppfattning är därför att Be Smart bör ses som en viktig del i det förändrings- och förnyelsearbete som Ungdomslyftet syftar till.

Ett annat delprojekt är *Tjejkraft*, som kommit in senare i bilden. Projektet påbörjades i januari i år och faller därför utanför utvärderingen. I dagsläget uppfattar projektledarna Anette Sjöholm och Karin Öst, som båda är genuspedagoger, det som att det finns en bra ambition, en medvetenhet och god vilja inom Ungdomslyftet att göra större insatser för ökad jämställdhet, och därmed förutsättningar för ett mer djupgående arbete med genusfrågorna.<sup>28</sup>

### *Ungdomslyftet i sin helhet*

För att få en tydligare bild av vad som huvudsakligen framkommit genom intervjuerna kan intervju svaren sammanfattas i ett antal punkter som dels lyfter fram vad som anses positivt med Ungdomslyftet, dels vad som uppfattas som negativt. De positiva synpunkterna är framför allt:

- att Ungdomslyftet skapat bättre kontakter mellan vuxna och ungdomar, framför allt genom mellanmänniska möten, dialog, ömsesidigt lyssnande och respekt. Både bland vuxna och ungdomar har det blivit mer av en ”bry-sig-om-attityd” i stället för en negativ norm att inte bry sig om eller ta ansvar för förekommande problem. Därigenom har också ungdomars tillit och förtroende för ”vuxenvärlden” och samhället i stort blivit större.
- att ungdomar är mer engagerade och delaktiga, och har fått större inflytande och möjligheter att påverka det som rör deras egen vardag. Många verksamheter bygger på ungdomars egna önskemål, initiativ och drivkraft, i stället för på färdiga lösningar. Jämfört med tidigare finns det också fler arenor och positiva tillhörigheter att tillgå som en utväg från och motvikt till negativa gruppträck.
- att vuxenengagemanget och vuxenstödet blivit större, framför allt genom att fler vuxna lyssnar på ungdomar och tar större ansvar för olika sociala problem, t.ex. kränkande språkbruk, mobbning och våld.
- att det har blivit märkbart lugnare på stan och i skolorna. Ungdomsgrupperingarna är borta, det är mindre konflikter, minskad främlingsfientlighet och mindre skadegörelse. Enligt brottstatistiken har även ungdomskriminaliteten minskat. Det finns bättre koll och effektivare sätt att hantera de problem och konflikter som uppstår.
- att man har hittat fungerande metoder (”nycklar”) och förhållningssätt. Inom delprojekten pågår ständig förnyelse och utveckling. Metoderna bygger på enkla principer som är lättbegripliga och tar relativt små resurser i anspråk.
- att samarbetet mellan olika aktörer blivit betydligt bättre och att det därigenom finns ett större gemensamt (samhälleligt) ansvarstagande. Problemen ses nu mer som allas ansvar än som någon annans ansvar. Samarbetet har blivit mindre byråkratiskt och effektivare, det

---

<sup>28</sup> Intervju med Anette Sjöholm och Karin Öst 2009-02-25. De framhåller också att målsättningen med tjejkraft är att försöka få in ett genusperspektiv i alla delprojekt.



görs snabbare insatser, så att konflikter inte längre eskalerar och blir ohanterbara. I stället för att lägga ”locket på” erkänns även svårare och mer djupgående problem.

- att det skapats en positivare stämning och större öppenhet i kommunen. Inte minst har ungdomarna själva fått en mer positiv syn på Söderhamn.

De negativa synpunkter som framkommit är framför allt:

- att det funnits organisatoriska problem både inom Ungdomslyftet i stort och inom en del delprojekt.<sup>29</sup> Projektet uppfattas även som ogenomtänkt, dels ifråga om hur det förhåller sig till ordinarie verksamheter, dels eftersom det saknas ett helhetsgrepp om kommunens ungdomssatsningar. Verksamheterna behöver därför totalt sett kopplas ihop bättre med varandra.
- att Ungdomslyftets fristående och ”vildvuxna” karaktär medfört konflikter med de ordinarie förvaltningarna, som också varit motvilliga och negativt inställda till en del av verksamheterna. Kommunikationen mellan delprojekten (främst SUS och Rådslag i skolan) och ordinarie verksamhet (främst skolan) har varit bristfällig och problematisk. Rollfördelningen mellan olika verksamheter uppfattas fortfarande som otydlig.
- att det finns en risk att det skapas parallella verksamheter på grund av bristande samordning och helhetssyn.
- att tjejer och de som bor utanför centralorten gynnas mindre av Ungdomslyftet än killar och de som bor i stan. Kritiken gäller främst Verkstäderna och projektets inledande fas, men även Ungdomslyftets fokus på ungdomsgång som är killdominerade. En liknande synpunkt är att Ungdomslyftet haft svårt att nå gruppen av ungdomar mellan 18 och 25 år, och därför borde göra mer riktade insatser även för denna grupp.

Det samlade intrycket av de synpunkter som framförts är att samtliga delprojekt framstår som lyckade och drivande, även om det funnit en del problem initialt. Trots projektens olikartade inriktningar finns en påtaglig samstämmighet ifråga om grundläggande synsätt och förhållningssätt. Sammantaget har Ungdomslyftet på förhållandevis kort tid skapat en mängd nya möjligheter för unga i Söderhamn genom ett betydligt större utbud av aktiviteter, nya mötesplatser och ett förbättrat samarbete mellan olika samhällsaktörer. Inom flera delprojekt har man på ett framgångsrikt sätt förmått hantera akuta problem med gruppbildningar, bråk och skadegörelse, och i viss mån även tagit sig an mer djupliggande frågor kring negativa gruppträck, socialt utanförskap och ”tuffa” attityder. I detta arbete har det utvecklats nya arbetssätt och fördjupade dialoger mellan ungdomar och vuxna. Framför allt har det vuxit fram en större insikt om vikten av att bygga på direkta, mellanmänniska möten, personliga kontakter, ömsesidigt lyssnande och ansvarstagande. Projekten har även genomgående utvecklats positivt och präglas av en påtaglig dynamik, kreativitet och vilja till fortsatt förnyelse. Därmed lever de också upp till Ungdomslyftets nyskapande och verksamhetsutvecklande ambitioner.

---

<sup>29</sup> En synpunkt är att Ungdomslyftet överhuvudtaget varit ”rörigt och gungigt” och utan tydlig ledning på grund av att det i praktiken finns två styrgrupper, en med politiker och en med ledande tjänstemän.

## Goda exempel, empatiska lärprocesser och strukturella hinder

Som redan framhållits är det främst verksamheternas framtida potential som står i fokus för denna utvärdering. Det mesta av arbetet inom de olika delprojekten har relativt nyligen påbörjats och håller ännu på att finna sin form. Därmed är det också just insikten i de potentiella möjligheterna som är avgörande för bedömningen av vad som bör göras fortsättningsvis, vilka förutsättningar som behövs och vilka verksamheter som ska prioriteras. Det handlar då framför allt om att komma fram till insikter eller lärdomar om vilken potentiell betydelse verksamheterna har när det gäller att hantera de ”stora” ungdomsfrågorna, dvs. främst ungdomsinflytande, integration, jämställdhet, motverkande av social polarisering, våld och missbruk.

Vad jag kan se ligger Ungdomslyftets styrka och stora potential främst i arbetet med *delaktighet* och *inkludering*. Framför allt integrationsfrågan eller inkluderingen av nysvenskar i Söderhamn lyfts också påfallande ofta fram i intervjuerna som en oväntat viktig aspekt av Ungdomslyftet.<sup>30</sup> På det hela taget genomsyrar det inkluderande och delaktighetsskapande arbetet hela Ungdomslyftet, men är särskilt påtagligt i delprojekten Verkstäderna (inklusive Drömverkstan), Rådslag i skolan och SUS, som framstår som något av drivande krafter i denna riktning. Delprojekten har en tydligt uttalad gemensam grund i att bygga på direkta möten med ungdomar, på ungas villkor och på ömsesidigt förtroendeskapande. De har också i flera fall förmått vända eller ”skruva om” negativa företeelser och polariseringar till något positivt. En viktig del i detta arbete är givetvis även de mer specifikt demokratiutvecklande verksamheterna som kan sägas utgöra ett slutmål, t.ex. i de fall då ungdomar faktiskt fått större inflytande och medbestämmanderätt.

### *De goda exemplen*

I intervjuerna är det framför allt tre exempel på inkludering och delaktighetsskapande arbete som genomgående lyfts fram som särskilt lyckade och intressanta. Min uppfattning är också att de just belyser mycket av potentialen i verksamheterna och vad som kan sägas vara nycklarna till ett fortsatt framgångsrikt arbete. Det ena exemplet är de kickboxnings- och paintballföreningar som bildats vid Verkstäderna, det andra är gruppen ”tjejer med slöjor” vid SUS och det tredje nätverket ”unga i Söderhamn”.

*Kickboxnings- och paintballföreningarna* är framför allt ett gott exempel på inkludering genom både ett lyhört förhållningssätt och att samtidigt kunna erbjuda positiva alternativ, samt på en väl fungerande samverkan. Bakgrunden är de omtalade gängbråken. Som ungdomspolisen beskriver det var det ett invandrargäng och ett gäng svenska ungdomar, ”grottänganget” och ”on-line-gänget” (döpta efter två caféer i Söderhamn), som stökade och provocerade varandra. Det blev sedan hämndaktioner, gängen slogs i skolor och till slut på kvällstid, då de skulle hämnas olika kränkningar. Polisen ansåg att det fanns en risk för att någon skulle bli ihjälsparkad, samtidigt förnekade skolledningen problemen.<sup>31</sup> Första rådslaget blev med dessa grupper – 25 ungdomar och 35 föräldrar. Det var fler svenskar än invandrare, vilket motsäger en vanlig uppfattning om att det mest var invandrare som bråkade. För att kunna genomföra rådslaget krävdes först att alla söktes upp och kontaktades, sedan

<sup>30</sup> T.ex. menar Anders Pihlgren att ”integrationsfrågan inte var stor eller explicit uttalad” när Ungdomslyftet diskuterades (intervju 2009-03-12).

<sup>31</sup> Intervju med Lasse Melin 2009-03-18.

hyrdes en stor lokal, där grupperna satt i stolar ordnade i form av en vid hästsko. Första mötet var med bara ungdomarna och ungdomspoliserna. Vid en fikapaus hände något, då en ”värsting” bytte plats och satte sig bland andra gruppen, och vice versa. På så sätt bröts isen.<sup>32</sup> Frågan blev sedan vad de kunde tänka sig att göra i stället. Det ena gänget ville hålla på med kickboxning, det andra med paintball. En av SUS:arna, som själv är tränare i kickboxning, hjälpte ”kickboxningsgänget” att bilda en klubb och med träning ett par gånger per vecka.<sup>33</sup> Även Verkstäderna hjälpte till så att man så småningom kunde bilda en kickboxningsförening vid Verkstäderna, liksom med att bilda en paintballförening åt det andra gänget. Ett villkor var att de inte längre fick slåss på stan. Då gängen var på Verkstäderna samtidigt började de också spontant hjälpa varandra. De är nu ”riktiga kompisar, sitter axel mot axel”.<sup>34</sup> ”Värstingen” har blivit styrelseordförande i den ena föreningen och en positiv förebild för andra.<sup>35</sup> Enligt rådslagets projektledare Gerd Hedlund-Svärd var det avgörande att ”de blev sedda utifrån den kapacitet de hade, att de fick använda sin kreativitet – då blev det bra. Man ville inte bråka egentligen.”

*Gruppen ”tjejer med slöja”* belyser betydelsen av en mer djupgående förståelse både för tjejernas bakgrund och nuvarande situation.<sup>36</sup> Gruppen bildades genom att en lärare vid Norrtullskolan på eget initiativ kontaktade SUS för att hon ville försöka bilda en grupp av tjejer med slöja, i första hand för att de skulle få bättre språk i mötet med andra, men också för att komma ut mer i samhället. Första mötet hade en avgörande betydelse i och med att de kunde känna sig trygga och fick veta att de inte behövde göra något som de inte vill. Gruppledaren vid SUS, Tima Eklund, som själv är muslim, berättade om sin bakgrund och sina erfarenheter som kvinna och invandrare i Sverige. Tjejerna var skeptiska först, kritiserade och ifrågasatte hennes utseende. Sedan kunde de börja bygga ett förtroende. Det var viktigt att träffarna inte skulle vara på Verkstäderna, dit tjejerna inte får gå för föräldrarna, utan på NBV, och att det bara skulle vara tjejer när de träffades. De får inte heller gå ut själva när det är mörkt ute. Det blev åtta tjejer som började träffas regelbundet förra hösten. Sedan dess har gruppen fortsatt och utvecklats steg för steg. Nu är det fem tjejer som träffas varje tisdag. Tima frågade vad de ville göra och utgick hela tiden från vad tjejerna tyckte var möjligt. Gruppen började med att prata, spela spel och se filmer, har sedan provat på bl.a. basket, innebandy och simning. Överenskommelsen är att de tränar när det bara finns tjejer där de är. Ibland sätter kulturen stopp, då pratar man om det. Gruppen pratar också om hur det är i Sverige jämfört med i deras hemländer och får veta mer om hur svenska ungdomar och samhället fungerar. Inget har ansetts som konstigt att prata om. Tanken med gruppen är att de ska få göra det som andra gör, fast på egna villkor, och att på så sätt skapa en grundläggande trygghet. Enligt Tima vågar de också mer nu, ser att saker inte är så farliga och känner sig mer självsäkra. Som hon ser det har tjejerna haft svårt att hitta rätt, blivit bemötta på ett nytt sätt, känt sig utsatta och uttittade, och inte riktigt vetat hur de ska hantera det. Det har funnits både rädsla och aggressioner, t.ex. har en tjej ”pucklat på” de som provocerat henne. Genom gruppen kan hon prata om det och hitta bättre sätt att hantera situationen på. Tima menar att det är viktigt att ”inte sänka sig”, att tjejerna inte ska tycka att de är mindre värda än andra. Hon tycker också att det märks att de blivit gladare och att gruppen varit viktig för dem. Många sitter hemma annars. Det är bara en tjej som inte fått fortsätta eftersom pappan tyckte det var för fritt. Tima har också blivit bjuden hem till en familj för att berätta vad gruppen gör och om syftet med den, vilket endast uppfattades som positivt. Även tjejernas bröder har varit positiva. Hon ser det därför som fullt möjligt att fortsätta med grupperna och att göra mer

<sup>32</sup> Intervju med Gerd Hedlund-Svärd 2009-02-19.

<sup>33</sup> Intervju med Tima Eklund 2009-03-16.

<sup>34</sup> Intervju med Anne Lindberg 2009-02-05.

<sup>35</sup> Intervju med Annki Jonsson 2009-03-06.

<sup>36</sup> Beskrivningen bygger på intervjuer med Tima Eklund 2009-03-16 och med Lotta Frelin 2009-03-23.

saker, förutsatt att det får ta sin tid och inte upplevs som en press. En tanke är att kunna blanda gruppen med svenska tjejer i framtiden, ifall alla samtycker till det. Läraren vid Norrtullskolan, Lotta Frelin, ser det också som att tjejerna utvecklas både språkligt och fått ”en bättre känsla av att tillhöra samhället – en delaktighet”. Hennes uppfattning är att tillhörigheten är särskilt viktig just för tjejer, så att de kan få bättre självförtroende och våga mer.

*Nätverket ”unga i Söderhamn”* är ett gott exempel på samverkan mellan flera olika parter, såväl inom Ungdomslyftet som mellan olika ordinarie verksamheter.<sup>37</sup> På grund av problemen med bråken i skolorna tog Ungdomslyftets projektledare Marcus Häggström initiativ till en samlad insats genom att alla inblandade och potentiella aktörer – dvs. personal från skolan, socialtjänsten (både barn- och ungdomsenheten och BUC), integrationsenheten, ungdomspolisen, SUS, Rådslag i skolan och Verkstäderna – möts för att samarbeta kring samma problem och elever. Framför allt får de som är med i nätverket ett utökat informationsutbyte och större kunskap, man vet vad som händer och känner direkt till vilka ungdomar det rör sig om. Nätverket spelade också en central roll vid lösningen av problemen med kickboxnings- och paintballgängen – det var dem man jobbade mest med i början. Idag finns det en personlig direktkontakt mellan alla inom nätverket. Som integrationsenhetens företrädare Anki Jonsson framhåller ”lär man massor av varandra, får bättre förståelse för andras arbete, och kan stötta varandra inom nätverket. Man kan ringa och kontakta direkt. I stället för att ärenden blir liggande görs något direkt, man agerar på en gång, och konflikterna hinner inte bli så stora – de som stökar hinner inte ställa till det för andra eller själva må dåligt så länge”. Denna ”dämpande” funktion har också blivit huvudsyftet med gruppen. Nätverket har, som hon säger, en ”otrolig koll på ungarna”, på dem som har problem, samtidigt som de som är med i nätverket även är kända bland ungdomarna. Vägen mellan unga och ansvariga vuxna har blivit kortare. Ibland har nätverket också bidragit med snabba lösningar, t.ex. genom att ordna med lokaler för olika aktiviteter. Inte minst har integrationsfrågorna hamnat i fokus för nätverkets arbete. Enligt Anki Jonsson lades ansvaret för problemen med dem med invandrarbakgrund först på integrationsenheten, men sedan har man ”förstått att det är allas ansvar att jobba för detta” (dvs. med integration). På det hela taget anser de som deltar i nätverket att det haft stor betydelse för att lyfta kommunens integrationsproblem och blivit ett viktigt forum för diskussioner kring inkludering och mottagning av nysvenskar. Man påpekar också att det är först nu, genom nätverket, som man mer allmänt vågat börja prata om en del problem, och därmed även börjat göra något åt dem.

Gemensamt för de goda exemplen är att man genom samverkan med andra aktörer på relativt kort tid utvecklat förmågor till både snabba insatser och djupgående och långsiktig förebyggande verksamhet. Rådslagen, SUS och Verkstäderna har – genom att på olika sätt samarbeta med såväl polis och skola som socialtjänst och integrationsenheten – tagit sig an och löst förekommande konflikter, fångat upp problemgrupper och dem som man tidigare haft svårt att nå. På så vis har delprojekten, när de fungerat som bäst, bidragit till att skapa närmare och bättre relationer även till de ”svåraste” ungdomarna.

Framför allt visar de goda exemplen att det genom Ungdomslyftet påbörjats ett arbete med att utveckla ungdomars delaktighet och inkludering i en form och omfattning som är genuint ny och går utöver vad som gjorts tidigare i kommunen. Det mesta talar dessutom för att det är fullt möjligt att ytterligare sprida och vidareutveckla detta arbete. De nycklar man funnit i det mellanmänniska mötet går att använda i princip var som helst. Som det visat sig har Ungdomslyftet också blivit ett lyft för många av dem som arbetar i den ordinarie verksamheten. På det hela taget antyder exemplen därmed en framkomlig väg för långsiktig delaktighetsskapande och demokratiutveckling, från det basala mellanmänniska mötet mellan

---

<sup>37</sup> Beskrivningen bygger främst på intervjuer med Anki Jonsson 2009-03-06 och med Lotta Frelin 2009-03-23.

vuxna och unga, till ökad tillit och förtroende, egenmakt (genom att ungdomar är delaktiga i beslut som deras egen tillvaro) och ansvarstagande (genom att man lever upp till de krav som tillhörigheten ställer), och slutligen ett vidgat inflytande (medbestämmande) samt ett eventuellt demokratiskt eller politiskt engagemang.<sup>38</sup>

Ifall denna potential till ett breddat och fördjupat ungdomsinflytande och till en ”mjuk” inkludering kan förverkligas skulle det utan tvekan vara av stor betydelse för kommunens framtida utveckling.<sup>39</sup> Det delaktighetsskapande och demokratiutvecklande arbetet anknyter också till grundtankarna bakom det ”öppna Söderhamn” det talas om i Vision 2012.<sup>40</sup> Dessutom framstår inkluderingsarbetet som angeläget dels mot bakgrund av tidigare problem och tendenser till främlingsfientliga strömningar, dels med tanke på kommunens flyktingmottagning och aktuella problem kring bl.a. Borgmästargården. Som många påpekat har det funnits stora brister i kommunens hantering av integrationsfrågorna, en tendens att förneka förekommande integrationsproblem, och finns alltså ett stort behov av förbättrat mottagande och inkludering av nysvenskar.<sup>41</sup> Flera de intervjuade menar också det finns en stor risk att problemen blir än större i framtiden på grund av ett segregerat boende, och därmed också en segregerad skolgång – dvs. genom att flertalet nysvenskar är bosatta i samma stadsdel och går i samma skola, utan vardagliga möten med ”vanliga” svenskar.

Frågan är följaktligen vad som krävs för att det ska vara möjligt att utveckla de potentiella möjligheterna till förbättrad delaktighet och inkludering på ett optimalt sätt. Svaret på frågan ligger, vill jag mena, i att både kunna identifiera verksamheternas specifika framgångsfaktor och de hinder som finns för utvecklingen av denna faktor: å ena sidan vad som utmärker lärandet inom Ungdomslyftets verksamheter, å andra sidan de underliggande konflikterna inom och mellan olika organisationer och organisationsformer.

### *Det empatiska lärandet*

För att förstå orsakerna till Ungdomslyftets framgångar är det särskilt viktigt att notera att de positiva effekterna till stor del varit oplanerade och oförutsedda, liksom själva lärandet och utvecklingen av arbetssätten. Ingen hade förutsett att något av de goda exemplen skulle inträffa eller ens räknat med den fundamentala betydelsen av mellanmänskliga möten. Det bör också framhållas att de erfarenheter och det lärande som gjorts – och alltså görs – väsentligen blivit till genom praktisk handling och prövning, och genom levande och öppna dialoger. Vad som är särskilt slående är att lärandet i hög grad utmärks av – och förutsätter – ett stort känslomässigt engagemang, ett patos och en stark vilja att göra något för ungdomarnas bästa. Denna ”goda vilja” är också det huvudsakliga motiv eller den drivkraft som anförs av projektdeltagarna själva, snarare än vilken formell legitimitet handlingen har.

Det är ett lärande som jag skulle vilja beskriva som ett väsentligen *empatiskt lärande*. Det handlar som sagt om att ”öppna för empati” och är just frågan om att utgå från direkta,

---

<sup>38</sup> Som Anna Lindqvist beskriver det är ”nyckeln till framgångar att lyssna och att samtidigt ha möjlighet att följa upp det som sägs – att ha tillräckliga redskap” (intervju 2009-03-11). En liknande uppfattning uttrycks även av Gerd Hedlund-Svärd, som menar att främlingsfientliga synsätt bäst motverkas genom att skapa positiva alternativ: ”Det var då vi började lägga oss i och plocka av deras mantel och kunde sätta på en ny mantel i stället som det funkade – man fick en utväg och blev inte naken” (intervju 2009-02-19).

<sup>39</sup> Enligt Eva Tjernström var detta ett vägval som gjordes redan när Ungdomslyftet började diskuteras: ”När det ’brakade till’ var det ett mycket medvetet val att inte jobba med ’hårdare tag’, att inte peka ut vissa, utan att jobba med *alla* ungdomar i stället” (intervju 2009-03-24).

<sup>40</sup> I informationen om Vision 2012 står att ”Söderhamnarna känner engagemang, delaktighet och ansvar i samhällets olika delar”.

<sup>41</sup> Enligt Ove Söderberg ”bröts ett tabu i samband med Ungdomslyftet – det var första gången man sa att vi hade problem med integration och främlingsfientlighet” (intervju 2009-04-03). En uppfattning är också att det skapats en allmänt ökad medvetenhet om frågan bland såväl skolpersonal som ledare (intervju med Johnny Thronsson 2009-03-30.)

mellanmänskliga möten och från ett engagemang för andra. Förutsättningen är med andra ord ett i grunden etiskt och ansvarskännande förhållningssätt, vilket även kan beskrivas som en "livsförståelse" eller ett "besjälade lärande", i den meningen att man försöker hantera existentiella problem som bristande tillit och förtroende för andra.<sup>42</sup> Målet är att åstadkomma en fördjupad dialog och ömsesidig förståelse. Just denna förmåga till både djupare engagemang och förtroendebyggande har också visat sig vara avgörande för att nå framgång i det sociala arbetet.

Ett problem är att det också är ett till stor del "tyst" lärande, som ofta förblir outtalat och är av en annan art än det normativa, "skolliknande" lärande, som är mer teoriorienterat och distanserat analytiskt. Eftersom det sistnämnda lärandet i regel tillmäts högre status förbises eller underskattas ofta det empatiska lärandets betydelse, liksom de verklighetsbeskrivningar och sanningsanspråk det ger upphov till. En annan komplikation är att det empatiska lärandet har den egenheten att det inte går att reglera eller på något sätt tvinga fram. Det är inte heller avhängigt av någon särskild plats eller organisation, utan kan i princip inträffa precis när som helst och var som helst. Däremot behövs öppenhet, tid och utrymme för improviserade (direkta) handlingar. Det gäller därför helt enkelt endast att föröka skapa så goda förutsättningar som möjligt; dvs. att sträva efter ett så tillåtande, öppet och tillmötesgående klimat som möjligt.

Samtidigt som oavhängigheten kan vara en stor styrka är det också en stor svaghet. På grund av sin "laglösa" natur kommer det empatiska lärandet lätt på kollisionskurs med ordinarie verksamheter, och visar sig inte sällan vara svårförenligt med etablerade regelverk och hierarkiska ordningar. Signifikant nog har också både Rådslag i skolan och SUS kommit på kant med skollledning och kommunförvaltning, i en del fall även medfört konflikter och väckt starka motreaktioner. Ur skol- och förvaltningsperspektivet sett anses det då att man inte tagit tillräckliga hänsyn till hur kommunens skolor och förvaltningar fungerar. Ur delprojektens perspektiv sett tycker man å sin sida att man har blivit motarbetade och haft svårt att komma in i skolorna. När projektverksamheten sedan väl fått tillträde uppfattas det lätt som att man trängt sig direkt in i den ordinarie verksamheten, på dess egen arena, utmanat och ställt krav genom att lyfta olika frågor.<sup>43</sup> Ytterligare en komplikation kan vara att det är frågor som organisationens praktiker tidigare försökt resa, varför projekten också kan aktualisera latenta konflikter i den befintliga organisationen.

### *Konflikter mellan "praktiker" och "förvaltare"*

Här vill jag mena att Ungdomslyftet aktualiserar ett dilemma som beror på att projektet ger ovanligt hög prioritet eller åtminstone förhållandevis stort spelrum åt det praktiska och empatiska lärandet. Det har därigenom blivit tydligt att det finns en påtaglig skillnad mellan "praktikernas" (dvs. främst de som arbetar i delprojekten eller i den ordinarie verksamhetens praktik) och "förvaltarnas" (dvs. främst högre tjänstemän och ledare) kunskapsfokus. Praktikernas kunskap är naturligt nog mer sociokulturellt orienterad, medan förvaltarnas kunskap tenderar att vara abstrakt och organisatoriskt inriktad. Skillnaderna visar sig även i att praktikerna lägger stor vikt vid förekommande sociala och kulturella problem och konflikter, medan förvaltarna inte tillmåter problem samma betydelse. Ett tydligt exempel är hur den medialt uppmärksammade problematiken med "ungdomsbråken" hanterades. Genomgående är att praktikerna reagerade starkt, lyfte problemen och gick till handling genom konkreta förslag, medan förvaltarna förhöll sig avvaktande, tonade ner eller till och

---

<sup>42</sup> Jfr Bo Dahlin, Rutger Ingelman & Christina Dahlin, *Besjälade lärande. Skisser till en fördjupad pedagogik*, 2002, och Christina Osbeck, *Kränkningens livsförståelse. En religionsdidaktisk studie av livsförståelse lärande i skolan*, 2006.

<sup>43</sup> En sympunkt på rådslagen är att "det har uppfattats som att man kommit med en kravlista".

med förnekade att det fanns några problem. Följaktligen ställdes motsatta och olikartade verklighetsbeskrivningar mot varandra, och dessutom framstod både medias och de berörda förvaltarnas beskrivningar som mindre trovärdiga, förenklade eller undanlåtande.

Kort sagt har det visat sig finnas en påtaglig diskrepans mellan ett förvaltningsperspektiv, som betonar förvaltningarnas formella uppdrag, ansvarsområden och strukturella förhållanden, respektive ett praktikerperspektiv, som lägger tonvikten vid vilka behov som finns socialt sett och vid vad som är pragmatiskt möjligt att göra. Faktum är att det rentav kan sägas pågå en strid mellan dessa perspektiv och skilda verklighetsbeskrivningar, eller åtminstone finns en uppenbar (men oftast outtalad) konflikt mellan grupperna och beskrivningarna. Inte sällan finns det en ”officiell” respektive en ”inofficiell” beskrivning eller sanning om hur det förhåller sig. Frågan blir därmed vilka beskrivningar som ska vara vägledande och vilka följer detta sedan har för möjligheten till framtida förändringar och utveckling av verksamheterna: Hur ska man hantera det faktum att det ges olika versioner av verkligheten, och att möjligheterna till gemensamt lärande följaktligen är starkt hämmade eller rentav blockerade? Hur ska en fruktbar dialog inom organisationen eller förvaltningarna vara möjlig när man inte är överens om verklighetens beskaffenhet eller ens om vilka problem som finns och vilken händelseutveckling som ägt rum?

Vad jag kan se är en rimlig slutsats av hur problemen med ungdomsbråken hanterats att lärandet och förnyelsearbetet inom Ungdomslyftet aldrig ägt rum i samma omfattning om inte praktikerna hade tillåtits verka så pass fritt som de gjort. Eller mer precist sagt, tycks den nödvändiga förutsättningen för projektets framgång just vara att det överläts åt de praktiker som erkände och därmed var villiga att ta sig an problemen. Hade projektet inordnats i den ordinarie kommunförvaltningen hade det funnits en uppenbar risk för att problemen hade förnekats eller tonats ner och för att man inte heller skulle ha tillåtit ett lika fritt och förutsättningslöst arbetssätt.

En slutsats är därmed också att det finns en uppenbar risk för fortsatt förnekande, hämmande styrning och för att det sociala engagemangets betydelse nedtonas eller förbises. Huvudfrågan blir sedan hur de nya lärdomarna ska kunna återföras till – och accepteras av – förvaltarna/ledarna och ordinarie organisation. Detta särskilt sagt med tanke på att den långsiktiga hållbarheten i verksamheterna beror på i vilken grad delprojekten kan få en mer permanent status och fortsatt politiskt stöd. Beträffande den politiska ledningen finns det nödvändiga stödet i nuläget, däremot är det oklart om det finns tillräcklig insikt i projektets latent konflikter, och än mer ovisst om viljan också finns att vidareutveckla verksamheternas potentiella möjligheter på längre sikt.

Viktigt är i vilket fall som helst att klargöra att skillnaden mellan praktiker och förvaltare är en strukturell skillnad och en generalisering av hur det förhåller sig – och inte en fråga om att peka ut enskilda personer eller om hur det ser ut överallt. På personnivå är förhållandet oftast betydligt mer komplext. I praktiken är det många som både anlägger ett förvaltnings- och praktikerperspektiv, som kombinerar olika synsätt eller är ambivalent inställda. Det väsentliga blir därför just att nå en insikt om vilka strukturella förhållanden och maktförhållanden som råder i olika sammanhang, och att därigenom kunna identifiera vilka hinder som finns.

En annan sak som bör vägas in i bedömningen av vilka åtgärder som behövs är de insikter som finns om liknande problem i kommunens övriga ungdomssatsningar, dvs. närmast presidiekonferensens satsningar och projekt Drivkraft. Även i dessa fall har behovet av att identifiera hindrande normer och strukturer påtalats, liksom att det måste till mer djupgående förändringar av ordinarie verksamhet ifall man ska nå de övergripande och långsiktiga målen.<sup>44</sup> Exempelvis aktualiserar presidiesatsningarna frågan om hur praktikers beprövade

---

<sup>44</sup> Lotta Svensson, *Projekt Drivkraft – på väg mot entreprenöriellt lärande*, 2008, och Mikael Vallström, a.a. Se även Lotta Svensson, *Vinna och försvinna? Drivkrafter bakom ungas utflyttning från mindre orter*, 2006.

erfarenhet ska vägas mot evidensbaserade koncept, medan utvärderingen av Drivkraft visar på en påtaglig skillnad mellan olika verklighetsbeskrivningar i skolorna, och en brist på dialog mellan skolledare och pedagoger/praktiker. Förutom att konflikterna och förändringssvårigheterna är likartade finns också liknande farhågor om vad som händer med verksamheterna i ett längre perspektiv, och när ett projekt som Drivkraft ska övertas och drivas vidare inom den ordinarie skolorganisationen. Å andra sidan finns också goda exempel på förändringar i riktning mot en öppnare, mer tillåtande och utåtriktad anda, och på socialt arbete utifrån samma grundsyn som inom Ungdomslyftet.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Av utvärderingen av presidiesatsningarna framgår att samma grundsyn präglar det arbete som görs inom bl.a. studieförbundet Bilda, Be Smart och Pojkprojektet.



## Slutsatser och förslag till organisatorisk förnyelse

### *Huvudfrågor och slutsatser inför framtiden*

Som redan framgått är det min bedömning att samtliga delprojekt inom Ungdomslyftet hittills fallit väl ut och i flera avseenden lyckats över förväntan. Verksamheterna lever genomgående upp till såväl det nydanande syftet som till att förbättra ungdomars villkor och möjligheter till delaktighet. De bör därför i största möjliga utsträckning tillvaratas och vidareutvecklas. Hur och i vilken omfattning verksamheterna ska fortsätta är framför allt en fråga om tillvaratagande av potentialen i dem – dvs. vilka långsiktiga effekter och möjligheter de kan tänkas leda till. Min uppfattning är då att det är det delaktighetsskapande och inkluderande arbetet som har störst potential. Framför allt har det visat sig finnas värdefulla insikter och väl fungerande arbetssätt som bottnar i en gemensam grundsyn, dvs. bygger på det jag kallat ett ”empatiskt lärande”, socialt engagemang och en god vilja. Denna grundsyn är särskilt påtaglig vid Verkstäderna, Rådslag i skolan och SUS, som utgör pådrivande krafter i detta arbete, och är verksamheter som kompletterar varandra. Den genomsyrar också Ungdomslyftet i sin helhet och anknyter även till de synsätt många praktiker i de ordinarie verksamheterna ger uttryck för. En annan viktig insikt gäller förekommande hinder och det behov av förändring inom ordinarie organisation och förvaltning som identifierats. Detta bekräftas även av erfarenheter från andra ungdomsinriktade projekt och satsningar (dvs. projekt Drivkraft och presidiekonferensens barn- och ungdomssatsningar).

Slutligen handlar det om att se till helhetsbilden – dvs. hur Ungdomslyftet förhåller sig i relation till kommunens ungdomssatsningar i sin helhet och det omgivande samhället. Det finns som sagt en mängd närbesläktade verksamheter både utanför och inom kommunförvaltningarna som dels brottas med liknande problem, dels utgår från samma grundsyn och arbetssätt. Dessa verksamheter kan då, sammantaget med Ungdomslyftet, ses som ett slags ”spjutspetsar” för förnyelse i riktning mot förverkligandet av Vision 2012. Uppenbart är samtidigt att det behövs ett samlat grepp och samordning av ungdomsfrågorna, vilket också Ungdomslyftet delvis syftat till, om än mycket återstår att göra. I nuläget är bilden av ungdomssatsningarna totalt sett ganska splittrad och en större samordning är både möjlig och önskvärd för att minimera risken för att ungefär samma insatser görs av olika aktörer.<sup>46</sup>

Åter igen gäller att det finns stora möjligheter till förnyelse och utveckling men hinder, risker och underliggande konflikter som behöver hanteras för att få till stånd en önskvärd, långsiktigt hållbar utveckling av verksamheterna. Den fråga som återstår att besvara inför framtiden är hur de framsteg som gjorts ska kunna vidmakthållas med tanke på de svårigheter och det motstånd de stöter på inom befintliga organisationer. Hur ska förmågan till förnyelse kunna bibehållas långsiktigt? Hur kan demokrati- och integrationsarbetet fördjupas och få större genomslag? Vad krävs för att bibehålla den ”goda viljan” och det sociala engagemanget? Vilka blir de konkreta konsekvenserna av insikterna i betydelsen av det empatiska lärandet och den ”fria andan”?

Vad som står klart är att förekommande eller latenta konflikter mellan praktiker och förvaltare måste hanteras bättre. En typisk anledning till konflikter är t.ex. att praktikerna menar att det finns stora sociala problem och att det gjorts för stora neddragningar i de

---

<sup>46</sup> Enligt LA:s förvaltningschef Gunnar Olsson är det viktigt att se att det finns parallella spår till Ungdomslyftet, t.ex. projektet ”Högtrycket” och Drivkraft, som delvis kompletterar och stärker satsningarna i Ungdomslyftet, delvis riskerar att leda till suboptimering av verksamheterna (intervju 2009-03-09).

offentliga verksamheterna för att man ska kunna hantera problemen, medan förvaltarna tenderar att mena att problemen inte är så stora och kan hanteras genom att de resurser som finns används på ett effektivare sätt. Först och främst behövs då, som jag ser det, helt enkelt att samtliga problem, beskrivningar och synsätt – inklusive de ”tysta” och ”inofficiella” – kommer upp på bordet och blir föremål för en så jämbördig och konstruktiv dialog som möjligt.<sup>47</sup> Därmed måste förvaltarna i högre grad acceptera praktikernas verklighetsbeskrivningar och tillmäta det praktiska, ”empatiska” lärandet större betydelse. Samtidigt behövs också att praktikerna förstår och rättar sig efter de organisatoriska spelreglerna, vilket alltså inte alltid varit fallet. Problemen var visserligen som störst i början, och har kunnat rättas till allt eftersom projekten fortskridit, men kvarstår alljämt till viss del. I intervjuerna förekommer också såväl kritik mot praktikernas ”frifräsarattityd” som mot förvaltarnas bristande vilja till öppna samtal och obenägenheten att erkänna problem eller negativa förhållanden inom sina domäner.

En nyckel till större samförstånd ligger förmodligen i att praktikernas lärande och kunskaper kan tillerkännas större legitimitet. Det har som sagt en problematisk prägel i det att det varken kan styras eller direkt legitimeras av gällande dokument; vikten av ett empatiskt lärande nämns ju inte i någon projektbeskrivning eller målformulering. Det tenderar dessutom att gå på tvären mot hur förvaltningarna normalt fungerar. Inte minst ifrågasätts rådande maktrelationer eftersom den ”informella” kunskapen utmanar etablerade normer för kunskap och lärande och ytterst även själva instrumenten för styrande, dvs. sådant som tydliga mål, mätbar (evidensbaserad) kunskap, reglering och planering. Överhuvudtaget utmanas hierarkin av ”högt” och ”lågt” vetande genom att projektet vänder upp och ner på gängse förhållanden; dvs. genom att den ”tysta” kunskapen satts i högsätet och eldsjälarnas engagemang ges en favör framför formell kompetens och professionell utbildning. Därtill har praktikerna fått relativt generösa ekonomiska villkor och en ovanligt hög grad av självbestämmande tack vare positionen utanför ordinarie förvaltning.

Såttillvida rör det sig om en faktisk – om än temporär – maktförskjutning. Denna förskjutning är troligen också nödvändig för att åstadkomma den förnyelse som kommunstyrelsen önskar, men medför ofrånkomligen en del komplikationer, såsom en viss motvillighet från förvaltningshåll. På längre sikt handlar det sedan om hur förskjutningen ska kunna bestå och hur ”frifräsarna” ska kunna samsas med de mer restriktivt inställda förvaltarna.

Här är det min uppfattning att praktikernas förståelse för och acceptans av spelreglerna egentligen inte är särskilt problematisk. De övertramp som gjorts har trots allt ändå gått att rätta till utan större svårigheter. Det som man däremot inte kan förväntas göra avkall på är sitt lärande, sina kunskaper och det sociala perspektivet. Det är alltför värdefullt både för dem själva och potentiellt sett och måste därför, för att kunna tillvaratas, utvecklas och bli hållbart, såväl accepteras som uppmuntras av förvaltare och ledare. Vad man inte heller kan göra alltför stort avkall på är den relativa frihet man fått – och därmed möjligheten att göra snabba insatser, omprövningar och omställningar. Till detta kommer även en viktig ”störande” funktion, dvs. förmågan att lyfta obekväma problem, ”bryta tabun” och att kunna peka på brister i det sociala arbetet med barn och ungdom.

Sammanfattningsvis är det främst tre saker som måste till för att konflikten mellan praktiker och förvaltare ska kunna hanteras framgångsrikt fortsättningsvis: för det första en fördjupad dialog; för det andra en organisatorisk lösning som tillåter tillräcklig frihet; och för det tredje fortsatt stöd för praktikernas kunskaper från den politiska ledningen. Den fördjupade dialogen åstadkoms naturligtast genom gemensamma möten med det uttalade syftet att lyfta förekommande problem och försöka nå en djupare insikt om konfliktens orsaker.

---

<sup>47</sup> Som kommunchef Marie Nordmark uttrycker det behöver man inom ordinarie förvaltning ”jobba med dialog och hitta en gemensam bild av hur det förhåller sig” (intervju 2009-04-06).

Organisationsfrågan är desto knepigare (och känsligare) eftersom det handlar om att bibehålla en viss maktförskjutning. Här är också meningarna delade. Förvaltarna ser det som nödvändigt och självklart att verksamheterna i framtiden inordnas i ordinarie förvaltning, medan praktikerna å sin sida betonar vikten och värdet av att ha en fri roll, och gärna vill fortsätta vara fria. Från politikerhåll framhålls att ”alla vill vara fria, men det behövs politisk styrning och demokratisk insyn också”.<sup>48</sup>

För att kunna åstadkomma den maktförskjutning och öppenhet som behövs är i princip följande alternativ tänkbara: (1) att delprojekten inordnas i ordinarie förvaltning, under förutsättning att förvaltningen blir en tillräckligt tillåtande, öppen och lärande organisation; (2) att projektverksamheterna kvarstår i sin fria och ”sanktionerade” roll (dvs. direkt under kommunstyrelsen); (3) att det skapas en helt ny organisation (exempelvis en särskild ungdomsförvaltning) och nya förvaltningsövergripande funktioner; (4) att det utvecklas någon sorts organisatorisk hybrid eller alternativa driftsformer, bortom kommunstyrelsens direkta ledning.

Alla dessa alternativ är fullt tänkbara men inte lika realistiska, eftersom det finns ett betydande motstånd och starka argument mot alternativ 2 och 3. Det anses allmänt att nuvarande lösning är något av ett undantagstillstånd och att intentionen aldrig egentligen varit att skapa en ny förvaltning, utan snarare förnyelse och förändring inom befintliga ramar. En vanlig synpunkt är dock att det även fortsättningsvis behövs någon som har ett helhetsgrepp och ett övergripande ansvar för ungdomsfrågorna i allmänhet och för ungdomsinflytande (demokratiutveckling) i synnerhet, exempelvis i form av den ungdomskoordinator som redan nu finns och verkar som Ungdomslyftets projektledare. Alltså kvarstår alternativ 1 och 4, som möjligen kan förenas, på så vis att åtminstone delar av ordinarie förvaltning bedrivs i en mer lös eller ”hybrid” form, eller i större omfattning öppnas upp mot alternativa lösningar.

#### *Förslag till utveckling av öppna och lärande organisationer*

Vad jag kan se blir slutsatsen av ovanstående resonemang att en långsiktigt hållbar utveckling av kommunens arbete med ungdomsfrågorna bäst kan åstadkommas genom en djupgående organisatorisk förnyelse. Konsekvensen av de erfarenheter som gjorts genom Ungdomslyftet (och andra satsningar) bör kort sagt vara att *kommunförvaltningarna i högre grad blir öppna och lärande organisationer*. Detta innebär att samtliga förvaltningar som på olika sätt hanterar ungdomsfrågorna – dvs. LA, KUS, BUN och Socialförvaltningen – på ett målmedvetet sätt bör förnyas i just den riktning som Ungdomslyftet – och därmed ytterst Vision 2012 – anger. Ungdomslyftets verksamheter kan med andra ord lyftas fram som goda exempel på en öppen och lärande organisation, eftersom de just visat sig fungera som sådana. Man har inom varje verksamhet haft förmågan att korrigera misstag, kontinuerligt ändra och vidareutveckla sina arbetssätt, och både kunnat lyfta och med framgång hantera svåra frågor och ”problemgrupper”. Inte minst har delprojekten i hög grad varit öppna för att lära av och med ungdomarna själva och deras livssituation. Kort sagt kännetecknas verksamheterna av *öppenhet såväl inom den egna organisationen som utåt* – dvs. både genom samarbete och genom att vara riktade gentemot den sociokulturella verklighet som ungdomar lever i – och av *ett tillåtande klimat* som ger stort utrymme för prövande och utveckling av nya arbetssätt.

Förslagsvis kan de offentliga organisationerna eller förvaltningarna också utvecklas till mer ”hybrida”, löst sammansatta organisationer, i meningen att de kan vara mer samverkande och öppna för olika driftsformer.<sup>49</sup> Därmed kan de också vara lärande även i detta avseende.

<sup>48</sup> Intervju med Ove Söderberg 2009-04-03.

<sup>49</sup> Enligt John Staffas har den kommunala verksamheten redan öppnats upp en del i riktning mot ”en form av mellanting” genom att verksamheter drivs i alternativa former (föreningsform) men formellt är kommunal verksamhet (intervju 2009-03-20).

Det kan då exempelvis handla om att ge ”eldsjälarna” större utrymme och att i högre grad se ”vanliga” medborgare (t.ex. föräldrar och ungdomar) som resurser, bl.a. genom att bygga på ideellt engagemang och arbete, på samverkan med föreningsliv, ideella organisationer och civilsamhälle, samt med det lokala näringslivet. En annan möjlighet är att i större utsträckning utveckla olika regionala, nationella och internationella samarbeten, genom extern finansiering och ”uppväxling” av de pengar som satsas.<sup>50</sup> Allt detta ingick också i Ungdomslyftets ursprungliga intentioner, men har inte utvecklats i den omfattning som man hoppades. Många menar dock att det finns betydande möjligheter till fortsatt och fördjupad samverkan mellan olika aktörer och till större medborgarinflytande och tillvaratagande av praktikers erfarenheter och ”goda vilja”. En synpunkt är att ”det finns eldsjälar överallt – involvera dem mer i ungdomsarbetet”.<sup>51</sup>

Slutligen utmärks den lärande organisationen av målstyrning och inte av regel- eller detaljstyrning. Utan tydliga och övergripande mål riskerar den att förlora sin demokratiska förankring och legitimitet. För det fortsatta arbetet med ungdomsfrågorna behövs alltså fortsatt politisk styrning, dvs. ett fullföljande av arbetet mot de övergripande politiska målen. Samtidigt kan en större del av besluten om och ansvaret för ”hur-frågorna” anförtros åt praktikerna och dem som berörs av verksamheterna (ungdomarna); vilket Ungdomslyftet också visar är fullt möjligt och fruktbart.<sup>52</sup> Liksom i övrigt arbete bygger styrningen på förtroende snarare än på kontroll och detaljreglering. Inom en lärande organisation blir det även relativt sett viktigare med kontinuerliga uppföljningar och utvärderingar av verksamheten, och att dessa i sin tur kan fungera processtödande och som tillfällen för kritisk analys och reflektion.

Vad som behövs för att utvecklingen mot lärande organisationer ska kunna genomföras kan alltså sammanfattas i följande ”att-göra-punkter”:

- *Att behovet av en omställning till öppna och lärande organisationer blir tydligt uttalat och vägledande – dvs. blir en klart uttalad målsättning för alla berörda förvaltningar och på alla nivåer. Öppenhet och lärande ska kort sagt genomsyra allt arbete som rör det sociala och förebyggande arbetet med ungdomar. Detta kan ytterst ses som ett verkställande av redan fattade politiska beslut, dvs. som ett led i förverkligandet av det ”öppna Söderhamn” det talas om i Vision 2012.*
- *Att de lärdomar och nya arbetsätt som utvecklats inom Ungdomslyftet och liknande satsningar säkras och tillvaratas genom att bli permanenta, vitala och ”föredömliga” delar i ordinarie verksamhet. Den givna förutsättningen är då att kommunförvaltningarna blir öppna och lärande organisationer som tillåter tillräcklig frihet och tillräckliga möjligheter och medel i form av ekonomiska resurser (fria medel) för fortsatt utveckling och förnyelse. Framför allt gäller att tillvarata drivkrafterna i arbetet med delaktighet och inkludering, som visat sig ha störst potential.*
- *Att det även fortsättningsvis finns någon form av ledning och samordning av ungdomsfrågorna samt levande forum för ungdomsdemokratiutveckling. Mest näraliggande är att det även fortsättningsvis finns en ungdomskordinator och/eller en ledningsgrupp, samt ett ungdomsråd och/eller en ungdomsdemokratiutvecklare. Ledningen kan eventuellt likna presidiekonferensen, som samlar både ledande politiker och*

---

<sup>50</sup> Enligt Christelle Bourquin vid projektkontoret är det möjligt att göra fler ansökningar om projektmedel och därigenom få en betydligt större extern finansiering (intervju 2009-02-04).

<sup>51</sup> Intervju med Per Färnstrand och Björn Persson 2009-04-07.

<sup>52</sup> Intervju med Eva Tjernström 2009-03-24. Enligt Sven-Erik Lindestam handlar det också om att man inom ordinarie förvaltningar kan vidga handlingsutrymmet genom att besluta mindre i detalj (intervju 2009-04-30).

tjänstemän, förvaltar fria medel, bevakar långsiktigheten i det förebyggande arbetet och värnar socialt rättvisa villkor.<sup>53</sup>

- *Att de samarbetsformer som utvecklats på praktikernivå fortsätter och kan vidareutvecklas.* Det kan då både röra sig om samverkan kring specifika arrangemang (t.ex. skolavslutningarna) och om gemensamma forum eller nätverk för mer långsiktigt samarbete och reflektion kring olika frågor.
- *Att det skapas tillfällen och forum för öppna och förtroendebyggande dialoger mellan förvaltare och praktiker samt avsätts tid för verksamhetsutveckling.* Dessa tillfällen kan även användas för analyser av förekommande problem, hinder och underliggande konflikter.
- *Att empatiskt lärande, ”tyst” kunskap och socialt engagemang generellt prioriteras och värderas högre* – dels som en vägledande insikt, dels vid konkreta satsningar (dvs. fördelning av resurser). Därmed höjs också lärandets och de praktikorienterade kunskapernas status.

Sammantaget handlar det alltså om en maktförskjutning eller uppluckring av den hierarkiska makten inom organisationerna genom att praktikerna får större ansvar och förtroende – dvs. minskad styrning i ”hur-frågorna” – samt en generell uppvärdering av beprövade erfarenheter och socialt engagemang. Allt detta förutsätter relativt djupgående insikter i rådande maktförhållanden, större öppenhet, kontinuerliga dialoger och mer jämställda relationer. Det måste också avsättas särskild tid inom hela organisationen för organisationsutveckling, utvärdering och reflektion över arbetssätt, metoder och förhållningssätt. Inte minst behövs en medveten och uttalad strävan mot gemensamma läroprocesser och sammanvägning av olika perspektiv (verklighetsbeskrivningar); dvs. mot större samsyn och acceptans för skillnader i synsätt och värderingar. Målet kan med andra ord sägas vara ett mer pragmatiskt eller pluralistiskt förhållningssätt till hur sociala problem ska förstås, hanteras och beskrivas.

\*

Till sist en kort reflektion över nuvarande samhällstillstånd. I ljuset av den globala finanskrisen och de drastiska försämringarna av kommunernas ekonomi bör också risken för allvarligt försämrade livsvillkor – särskilt för ungdomar – och tilltagande social polarisering vägas in när beslut fattas om framtida sociala insatser. De satsningar som gjorts hittills – inte då bara genom Ungdomslyftet, utan även presidiekonferensens satsningar – har just svarat mot en insikt om ett behov av att motverka de sociala problem som följer av krympande ekonomiska tillgångar, och varit ett uttryck för en politisk vilja att verka för social rättvisa. Ifall behoven blir än större i framtiden får också denna insikt och den politiska viljan en relativt sett större betydelse. Det finns dessutom tidigare forskning som pekar på en allmän försämring av ungas livsvillkor sedan 1990-talets ekonomiska kris och de efterföljande omstruktureringarna. Vad forskningen visar är närmare bestämt att det uppstått en stor grupp unga som fått det relativt sett sämre än andra grupper; som har svårare att komma in på arbetsmarknaden, låga inkomster, osäkra boende- och arbetsförhållanden och försämrat mående. Därmed har klyftan mellan vuxna och unga blivit större, och många omfattas i praktiken inte längre av välfärdssamhället. Forskningens slutsats är också just att den sociala rättvisepolitiken blivit allt mer avgörande för vilka begränsningar och möjligheter som utgör arbetar- eller underklassungdomarnas livsvillkor.<sup>54</sup> Den fråga detta väcker i nuläget är

<sup>53</sup> Det har framhållits att presidiesatsningarna bygger på uppfattningen att trots neddragningar inom kommunen kunna arbeta socialt förebyggande och ”skydda de minst lyckligt lottade” (se tidigare utvärdering, ”Koncept eller kontinuitet?”, s. 6).

<sup>54</sup> Nihad Bunar & Mats Trondman (red.), *Varken ung eller vuxen*, 2001. Se även senare arbeten av Trondman.

följaktligen frågan om vilka sociala följder vi kan förvänta oss av nuvarande kris – och vilka politiska beslut som behövs. Vilket blir priset mänskligt, ekonomiskt och samhälleligt sett av minskade sociala insatser – och vad är politiskt möjligt att göra?

Det svar som Ungdomslyftet antyder är att det är fullt möjligt att skapa starka motviker mot social polarisering genom prioritering av inkluderande och delaktighetsskapande verksamheter. Ungdomslyftet har, som Marcus Häggström säger, sannolikt ”bidragit till att förbättra för utsatta ungdomar”. Beslutet om ungdomssatsningarna hade givetvis varit svårare att fatta idag, men kan samtidigt sägas vara än viktigare. Om den ekonomiska nedgången fortsätter blir tillgången till positiva sociala och kulturella tillhörigheter och en fortsatt god kontakt mellan unga och vuxna ännu värdefullare. Som många påpekat finns annars risken att man snabbt faller tillbaka till den situation kommunen befann sig när Ungdomslyftet aktualiserades. Dessutom kan det hända att Ungdomslyftet även antyder en hittills oprövad möjlighet, nämligen att i högre grad bygga samhällets utveckling ”underifrån” – dvs. på ”vanliga” medborgares engagemang och ungdomars ökade inflytande – och inte så mycket på ”uppifrån” kommande modeller eller krav på anpassning till en förutbestämd samhällsutveckling. Ifall denna möjlighet förvaltas väl skulle resultatet av satsningarna i slutändan rentav kunna bli att Söderhamn hittar sin egen modell för utveckling, byggd på socialt och kulturellt sett hållbara lösningar.

## **Förteckning över intervjuer, möten och samtal**

Intervju med Christelle Bourquin 2009-02-04.  
Intervju med Anne Lindberg 2009-02-05.  
Intervju med Johanna Holmberg och Hans Tjernström 2009-02-06.  
Intervju/möte med Marcus Häggström 2009-02-10.  
Intervju med Camilla Sandström 2009-02-16.  
Intervju med Nisse Bohman 2009-02-17.  
Intervju med Ingrid Nyström 2009-02-18.  
Intervju med Gerd Hedlund-Svärd 2009-02-19.  
Hearing med delprojekten i Ungdomslyftet 2009-02-23.  
Intervju med Anette Sjöholm och Karin Öst 2009-02-25.  
Telefonintervju/samtal med Gerd Hedlund-Svärd 2009-02-27.  
Intervju med Marcus Wågström 2009-03-04.  
Intervju med Annki Jonsson 2009-03-06.  
Intervju med Margareta Högberg 2009-03-09.  
Intervju med Gunnar Olsson 2009-03-09.  
Intervju med Sergio Manzanares 2009-03-10.  
Intervju med Anna Lindqvist 2009-03-11.  
Telefonintervju med Anders Pihlgren 2009-03-12.  
Intervju med Karin Wiklander 2009-03-12.  
Möte med verksamhetschefer 2009-03-13.  
Intervju med Tima Eklund 2009-03-16.  
Intervju med Lasse Melin 2009-03-18.  
Intervju med Magnus Gustafsson 2009-03-19.  
Telefonintervju med John Staffas 2009-03-20.  
Intervju med Bertil Enström 2009-03-23.  
Intervju med Lotta Frelin 2009-03-23.  
Intervju med Eva Tjernström 2009-03-24.  
Intervju med Jennie Palmberg 2009-03-24.  
Intervju med Johnny Thronsson 2009-03-30.  
Intervju med Mona Toll 2009-04-02.  
Intervju med Ove Söderberg 2009-04-03.  
Intervju med Marie Nordmark 2009-04-06.  
Intervju med Per Fernstrand och Björn Persson 2009-04-07.  
Intervju med Magnus Svensson 2009-04-09.  
Intervju med Sven-Erik Lindestam 2009-04-30.