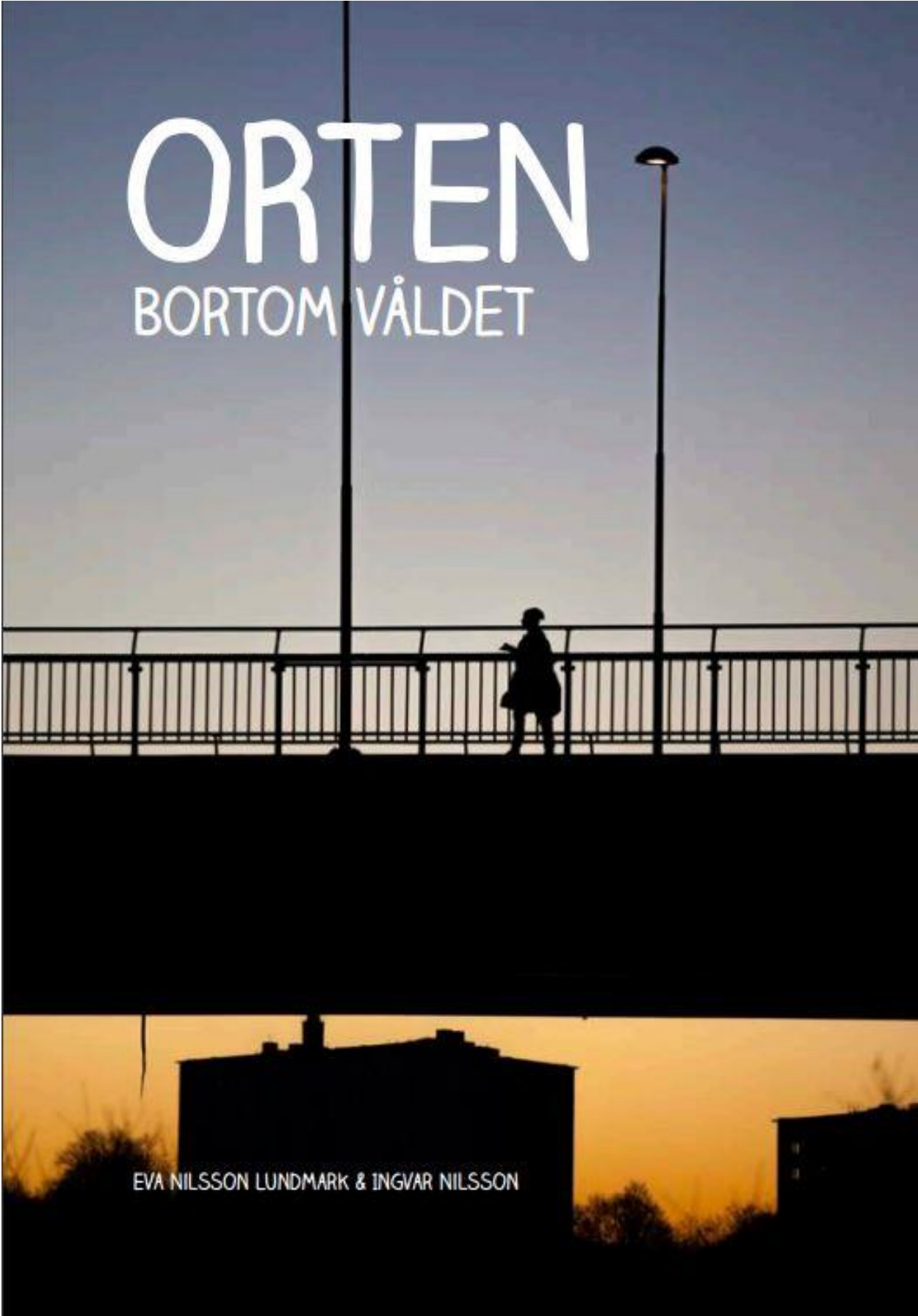




ORTEN

BORTOM VÅLDET

EVA NILSSON LUNDMARK & INGVAR NILSSON

ORTEN

bortom våldet

Eva Nilsson Lundmark & Ingvar Nilsson

2017-09-10

Innehåll

1. Inledning - bilder från ett folkhem på väg att rämna.....	6
2. Ett kluvet land?.....	13
3. utvecklingen går att bryta	16
4. Orten – vad pratar ni om?	19
5. Den förvridna normaliteten och de onda cirkelarna.....	25
6. Vad leder detta till?	28
7. Orten – ingen dans på rosor.....	30
8. Situationen - utmaningen.....	30
9. att se vad som händer och Effekterna av detta i orten.....	32
10. Att förstå problemets natur.....	39
11. Hur drabbas de övriga 94 procent av befolkningen?.....	42
12. vad är det som händer i Orten	59
13. utanförskapet accelererar på individnivå.....	64
14. även De kollektiva effekterna av utanförskap accelererar	71
15. sökande efter Heffaklumpen – det sociala kapitalets roll.....	85
16. Att bryta detta mönster – en tuff uppgift.....	89
17. gårdagens misstag och framtidens möjliga väg.....	94
18. Att bryta mönster.....	97
19. Att ta ett språng	105
20. att vara modig, ta risker och tänka utanför boxen	112
21. de goda krafterna – vad pratar ni om?	115
22. Mellan hopp och förtvivlan	115
23. de lokala krafterna	116
24. Att frigöra de goda krafterna	125
25. modet att bryta mönster och ta ett språng.....	133

26.	det var jag som sköt.....	135
27.	goda förebilder och kloka tankar	136
28.	goda exempel – en katalog	136
29.	Några idéer	165
30.	vända på steken för att skapa en inverterad tipping point	174
31.	Kommer inte alla att älska oss?.....	180
32.	Hur blev det så här? När det otänkbara blev verklighet	182
33.	fem fällor	189
34.	inget nytt under solen	204
35.	Motståndets anatomi.....	204
36.	det goda och det onda motståndet	208
37.	Ett isberg av hinder.....	212
38.	motstånd – kom ihåg att... ..	215
39.	ett meddelande från kåken.....	218
40.	att passera take off.....	218
41.	Från vision till handling	221
42.	Ett antal bärande principer att luta sig mot.....	222
43.	Att förändra Ortens sociala DNA	231
44.	En snabbtitt på vad som krävs av en framgångsrik strategi	237
45.	drömmen om att ”ha en plan”	244
46.	hur ska vi manövrera	247
47.	vi pratar om ett fälttåg – vad kan vi lära av Sun Tzu	254
48.	En strategisk och pedagogisk trestegsraket	259
49.	stoppa skjutningarna – nödvändigt men inte tillräckligt	262
50.	Maslow i Orten.....	263
51.	three steps to heaven.....	265
52.	det sociala kapitalets centrala roll	271

53. En palett av åtgärder för att uppnå kritisk massa	278
54. En startprocess.....	286
55. En av alla dess mina minsta	289
56. Vid vägs ände eller början på något nytt?	289
57. Det är inte ondskan hos de onda – det är tystnaden hos de goda	293
58. Utanförskapet i utsatta stadsdelar och effekter för samhällsekonomin	295
59. Metoden - socioekonomiska analyser	296
60. Uppdragsgivare	297
61. Rapporter	297

1. INLEDNING - BILDER FRÅN ETT FOLKHEM PÅ VÄG ATT RÄMNA

1.1 Ett rop på Facebook

”Den här statusen går ut till mina bröder i Orten, jag vet att vissa av er följer mina inlägg så låt mig säga en sak med all respekt.

Ta en paus bröder, ta en paus, sätt er ner och tänk tillbaka till den tiden då vi alla var enade, tänk tillbaka på den tiden då områdena var fria för alla, innan dom blev någons revir, innan gängtiden, innan skjutvapen fanns att tillgå lika lätt som en cigg. Ta en paus bröder, kommer ni ihåg när vi spelade basket på gården tills grannarna klagade, vi alla bara skrattade åt dom och fortsatte tills polisen kom.

Nu kommer polisen inte längre för att jaga hem oss, nu kommer dom för att spärra av brottsplatser där våra vänner, söner, bröder, har mördats. När blev vi fiender, när förlorade vi respekten för livet, våra egna och andras?

Ta en paus bröder, vi vet alla hur det känns i hjärtat när mamma gråter, man vill gråta med henne, finns inget värre, Tänk dig då hennes smärta när hon gråter över att du blivit mördad, tänk dig känslan hos din syster när hon kommer hem efter skolan och hon möts av ditt blod i trappuppgången, önskar du din familj denna smärta? antagligen inte, men denna smärta vill du att andras familjer ska känna?

Vi lever i segregerade områden, låt oss skylla på staten, ok, låt oss skylla på polisen, socialen och myndigheter, det är ok, men vem skyller du på när du tagit en annan broders liv? Är det då samhällets fel? förtjänade han att dö för ett slagsmål, för en skuld på några tusen, eller för att han inte ville springa dina ärenden?

När vi var små lekte vi alla tillsammans, har ni glömt, en dag åt jag hos dig, en dag åt vi hos han, en dag åt vi hos er, nu hatar vi varandra, nu vill ni se varandra dö, bara för att han går av på en annan hållplats och råkar tillhöra ett annat område?

Ta en paus bröder, sök svar hos eran skapare, eller gräv i era samveten. Jag har sett för många bröder försvinna, sett för många kistor sänkas ner i jorden. Jag vill inte gå på din begravning, jag vill gå på ditt bröllop eller din lillebrors student, jag vill inte besöka dig på kåken, jag vill besöka dina barn med mina ungar, snälla bröder.

Ta en paus. Vi alla vet bättre, vi kan bättre. Var rädda om er boys.”

1.2 Dom skjuter våra barn

”För varje droppe blod som går till spillo fälls flera tusen tårar.”

En av våra goda vänner fick uppleva att en mycket nära anhörig sköts till döds som en oavsiktlig bieffekt i en uppgörelse i en av våra förorter. Det som de unga – och här även vi – kallar **Orten**. Detta var för oss ett sorts brutalt uppvaknande trots att vi länge har arbetat i utanförskapets landskap i stadsdelen Hovsjö i Södertälje. Vi hade också under denna period följt utanförskapets utveckling i ett tiotal utsatta stadsdelar runt om i landet. Lika länge hade vi arbetat tillsammans med Fryshuset kring dessa frågor, både hemma i Sverige och i kåkstäder i Sydafrika. Vi hade gjort studier kring gatuvåld, gängkriminalitet och politisk extremism. Och vi var djupt berörda, och djupt oroad.

Vi både förstod och inte förstod det som pågick. Vi hade ett starkt behov av att inte bara förstå detta, utan än mer få en bild av vad man kan göra för att bryta denna utveckling. Vi hade tidigare haft möjligheten att föra det vi kallade filosofiska samtal om utanförskap i samband med ett projekt i Södertälje. En samtalsform som gav oanade insikter kring ett komplext fenomen.

Efter att ha sett Teater Fryshusets starka uppsättning ”Den e vi”, som handlar om just utanförskapets landskap bestämde vi oss för att ta initiativet till ett antal sådana samtal. Vi inventerade våra nätverk och hittade ett femtontal individer som uppfyllde tre kriterier:

- * Att det var personer vi tidigare mött och tyckte om att arbeta med
- * Att det var personer som är öppna för nya impulser och perspektiv och är beredda att lyssna på varandra,
- * Att det var personer med egen förstahandskunskap av Orten.

Vi visste att de dessutom hade ett passionerat engagemang kring dessa frågor. Det var allt från före detta gängkriminella till poliser, från arkitekter till socialarbetare, från kommunala chefer på högsta nivå till lokala eldsjälar, från ICA-handlare till före detta värdetransportörare. En underbar samling människor. Tillsammans med dem har vi vintern 2016/17 genomfört ett antal filosofiska samtal om **Orten**.

Samtal syftande till att **först beskriva och förstå** vad som sker. För att därefter skapa en bild av **vad man kan göra** för att bryta dagens destruktiva utveckling och ersätta den med något nytt. Samtalen har fått en tyngd och prägel av att flera av oss i gruppen varit nära, och starkt kommit att påverkas, av våldsspiralen i **Orten**. Flera personer har dött, skjutits, framför våra ögon. Detta har gjort att vi alla präglats av allvar i sökandet efter lösningar och nya vägar.

1.3 Vårt blygsamma bidrag – vi sitter INTE på någon lösning

Samtalen bidrog till att en tankeprocess vi umgåtts med under flera år satte full fart. Samtalen bidrog till att fördjupa och skapa nya perspektiv kring det vi arbetat med under många, många år. Vi hade studerat utanförskapet i ett antal områden runt om i landet¹. Vi kompletterade dessa samtal med ett mycket stort antal intervjuer, fältarbete, och många, många samtal. Vi fördjupade oss i ett antal viktiga rapporter om denna utmaning. Till följd av en välvillig finansiering från Gålöstiftelsen har vi fått möjlighet att avsätta tid för att sätta tankarna om **Orten** på pränt och dela med oss av dessa.

¹ En översiktlig bild av vår ”kunskapsmassa” och vår metod återfinns i bilaga till denna rapport

Vårt arbete hade inte varit möjligt utan detta generösa stöd från Gålöstiftelsen och dess generalsekreterare Ingmar Persson, Hakon Svenssons stiftelse samt ICA-handlarnas förbund. Särskilt tack vill vi också rikta till alla de som under resans gång bidragit med värdefull kunskap och impulser – utöver vår samtalsgrupp bland annat Per Arne Persson, Lars och Maritha Ericsson samt Gunnar Appelgren vid polisens satsning Mareld mot gängkriminaliteten i Stockholmsområdet. Ett extra stort tack till Lars Pyk som på sedvanligt elegant vis hjälpt oss att omvandla texten till en sammanhängande helhet

Vi kommer i denna rapport att fokusera på hur man i **Orten** kan arbeta för att först förstå och därefter bryta dagens utveckling. Bryta gamla destruktiva mönster och ersätta dem med nya. Hur man kan återskapa hoppet.

Men vi får i detta aldrig glömma att merparten av de som bor i **Orten** är vanliga människor som inte vill något hellre än att ha ett bra liv med en rimlig bostad, ett jobb som det går att försörja sig på och en skola som ger deras barn möjligheter att växa upp och skapa sig ett gott liv. De flesta av dem av dem är förmodligen arga, riktigt arga, på det som händer i **Orten** i form av våld och organiserad kriminalitet. Och en hel del av dem är beredda att ta initiativ för att bryta dagens mönster. Många av dem gör det. De är rollmodeller och förebilder som vi kan hämta inspiration från. De tar språng och bryter mönster precis som vi diskuterat i föregående kapitel. Vi kommer att försöka belysa och viss mån besvara ett antal frågor kring **Orten**

- * Först och främst; Hur ser det ut idag? Varför ser det ut som det gör? Hur ser dynamiken ut? Och vilka är konsekvenserna av detta?
- * Därefter tar vi tag i frågan; Vad vill vi? Vad vill vi uppnå? Inte bara få stopp på våldet, bilbränderna och skjutningarna. Utan vad vill vi egentligen uppnå? Bortom detta, bortom våldet. Vilket sorts liv söker människorna som bor i **Orten**?
- * Detta för vidare till den helt avgörande – och svåra frågan; Hur får vi till stånd den förändring vi vill uppnå? Vilka mönster behöver brytas och vilka språng behöver tas? Var finns de goda krafterna och vilka goda exempel kan vi ta lärdom av?
- * Detta leder till nästa frågeställning; Vilka hinder står i vägen och vilka svåra, kanske tabubelagda frågor måste vi ta tag i för att lyckas? Allt detta i sin tur bör bygga på någon form av gemensam värdegrund och människosyn och det samhällskontrakt som råder, eller vi vill ska råda i vårt gemensamma samhälle.

Detta är **inte** ett försök till en generalplan för handlande. Vi tror inte att det vare sig finns en sådan plan eller att man bör ha en sådan. Varje **Ort** är unik och kräver sina lösningar. Men vi försöker identifiera vad som bör utmärka sådana lösningar, peka på goda exempel samt peka på hur man bryter gamla mönster och skapar en språngmässig utveckling. Men viktigt att säga här är; vi sitter **INTE** på någon lösning på denna enorma samhällsutmaning. För varje fråga man tycker sig få svar på, dyker det upp ett knippe nya frågor som i sin tur kräver svar.

Det är också viktigt att säga att de tankar vi här redovisar är våra. Vi har haft ett oerhört stöd i vår samtalsgrupp och andra samtal vi fört. Den har hjälpt oss att se det vi tidigare inte sett, synliggjort missuppfattningar, avslöjat våra egna fördomar och öppnat nya perspektiv. Så om det finns något av värde i det vi skriver så talar mycket för att det växt fram ur dessa samtal. Om vi snubblar, trampar fel eller missar viktiga infalls vinklar är det helt våra misstag.

Vi vill här föra ett resonemang som du som läsare i bästa fall kan använda dig av för att på din hemmaplan fördjupa förståelsen av vad som händer i **Orten**. Så att du kan bli mer benägen att handla utifrån ett bredare mer långsiktigt perspektiv än dagens rop på fler poliser.

LÄSANVISNINGAR ELLER SNARARE LÄSTIPS

Rapporten är lång, mycket lång. Den är inte tänkt att nödvändigtvis läsas i ett streck. Snarare vinner den på att läsas del för del utifrån vilka frågor man just nu brottas med; att förstå vad som händer, goda exempel, svårigheter och hinder då man vill skapa förändring eller strategier för att förändra **Ortens** villkor.

En följd av detta är att vissa upprepningar förekommer. En annan följd är att man nog får se detta som en sorts ”work i progress”. Dyker nya tankar upp under resans gång – kanske efter dialog med dig som läsare – kommer vi kanske att förändra och modifiera den nuvarande texten. Detta är vad vi betydligt längre fram i rapporten kallar ”muddling through”.

Nedan ger vi på ett översiktligt vis en bild av rapportens olika delar och kärnan i de olika avsnitten

- **DEL 1 SITUATIONEN (uppgivenhet & onda cirklar)**
 - Kap 1 Situationen i Orten
 - Kap 2 Effekterna av det som sker
 - Kap 3 Orsakerna, bakom och dynamiken
 - POÄNGER; utanförskapets omfattning i cirka 200 stadsdelar i landet är betydande och växer av egen kraft. Det berör direkt cirka 550.000 människor som bor där, men oss övriga 94% av befolkningen indirekt. Det leder inte bara till stora kostnader utan riskerar också att slita sönder hela vår välfärdsmodell. Om vi inget gör blir det bara värre och värre. Utvecklingen är självaccelererande
- **Del 2 LÖSNINGARNA (hopp & framtidstro)**
 - Kap 4 Att bryta mönster och ta ett språng
 - Kap 5 de goda krafterna - gräsrötterna
 - Kap 6 De goda exemplen – många har börjat
 - POÄNGER; men det finns trots allt hopp. Mängder av människor, gräsrötter, företag, fastighetsägare och kommuner har börjat. Ytterst handlar det om att få en fungerande skola, arbete och en anständig bostad. Ska vi lyckas måste det byggas på att vi hittar en ny väg. Bryter gamla mönster och genomför ett antal språng. Det finns rikligt med erfarenheter att bygga på – bara vi kommer ihåg att arbeta långsiktigt, med helhetssyn och med uthållighet
- **Del 3 UTMANINGARNA (myter & motstånd)**
 - Kap 7 myter, tabun och det mest förbjudna
 - kap 8 Motstånd att besegra
 - POÄNGER; men för att lyckas måste vi vända på ett antal stenar, slakta heliga ko, ta i tabulagda frågor. Vi kommer också att möta motstånd, ibland rån oväntat håll. För att hantera detta måste vi förvandla vanmakt till motmakt och bygga goda allianser
- **Del 3 VÄGEN FRAMÅT (strategi & handling)**
 - Kap 9 Bärande principer
 - Kap 10 en strategi för förändring
 - Kap 11 I stället för en plan - var börjar vi?
 - Kap 12 Hoppa på tåget – vad kan du göra
 - POÄNGER; det går alltså att bryta det till synes oundvikliga och skapa hopp där hopplösheten råder. Men detta kräver ett helt nytt sätt att tänka och ett systemförändrande perspektiv. För att lyckas måste vi inledningsvis stoppa våldet och i handling visa att gamla mönster har brutits. Vi behöver ett social investeringsperspektiv, tillräcklig volym för att uppnå en kritisk massa. Allt detta kräver strategisk samverkan. Arbetet kan ses som tre faser; (1) stoppa våldet & bryt mönster, (2) bygg tillit och relationer, (3) skapa utveckling

Och håller du inte med om vad vi skriver – så är det helt OK. Vårt primära syfte är inte att ge en lösning eller facit på de utmaningar vi står inför i **Orten**. Vårt syfte är att bidra till ett samtal om lösningarna **bortom våldet** - där vi inte bara försöker förstå varför det som sker också sker och vad det leder till utan dessutom vad vi kan göra åt det. Håll dialogen levande – gärna med oss, gärna med andra. Inte minst de som har en annan verklighetsbild än din egen

Ingvar Nilsson, nationalekonom, i.nilsson@seeab.se

Eva Nilsson Lundmark, beteendevetare, eva.lundmark@krutab.se

DEL 1

SITUATIONEN

(uppgivenhet & onda cirklar)

POÄNGER; Utanförskapets omfattning i cirka 200 stadsdelar i landet är betydande och växer av egen kraft. Det berör direkt de cirka 600.000 människor som bor där, men övriga 94 procent av befolkningen indirekt. Detta leder inte bara till stora kostnader utan riskerar också att slita sönder hela vår välfärdsmodell. Om vi inget gör blir det bara värre och värre. Utvecklingen är självaccelererande.

Kapitel 1

ORTEN

Vad pratar ni om?

Och vad rör det mig?

I detta kapitel beskriver vi vad som händer i Orten på ett översiktligt plan. Hur stort är problemet, vilka utmaningar står vi inför och går de att lösa? Vi definierar vad just vi menar med begreppet Orten och varför vi tagit oss an den utmaning det innebär att både beskriva vad som sker, försöka förklara varför det sker och än mer utmanande – ha en idé om lösningar.

Vi ger Orten och det som händer ett historiskt perspektiv och påpekar att det inte främst eller enbart är ett etniskt problem utan kanske är en utmaning som bättre kan förstås utifrån ett klass- och fattigdomsperspektiv.

Vi visar också att det som sker leder till en förvriden normalitet i samhället, både för de 6 procent av befolkningen som bor och lever i orten men också för resterande 94 procent. Det dödliga våldet blir en obehaglig vardagsrutin. Vi visar att utvecklingen accelererar och präglas av självförstärkande onda cirklar. Om vi inte gör något kommer det inte att fortsätta som nu. Det kommer att bli värre, mycket värre.

2. ETT KLUVET LAND?

2.1 Blandade tankar från mellanmjölkens land

”Definitionen på galenskap är att man fortsätter att göra som förr men förväntar sig helt nya resultat.”

Under tidigt 80-tal skrev vi en bok – Ung i Norden 2000² – en framtidsstudie. I denna bok skissade vi på några olika tänkbara framtider för Sverige. I en av dessa framtidsbilder skildrade vi hur unga män åkte in från förorterna med automatvapen och sköt. Långt före Stureplansmassakern. Långt, långt före skjutningarna och handgranaterna i Biskopsgården.

Då pratade man i samhällsdebatten om två tredjedelssamhället. Hallå, vakna upp – vi är där. Vi befinner oss i kluvet land. Om inte förr så blev vi hösten 2015 klara över detta när många ansåg att flyktingvågen blev oss övermäktig och det politiskt otänkbara blev möjligt över en natt. Ett Sverige där arbetslösheten för utlandsfödda unga är 3-5 gånger högre än för svenskfödda. Ett Sverige där de som befinner sig i innanförskap får det allt bättre och de i utanförskap blir allt fler och får det allt sämre.

De politiska partierna brottas med frågan. Allt ensammare och med allt färre medlemmar. Och de traditionella folkrörelserna som en gång var en del av kärnan i den svenska modellen har brist på folk. Lokalerna ekar tomma hos studieförbunden.

Kluvenheten syns kanske allra tydligast på bostadsmarknaden som blir alltmer segregerad. De som lever i utanförskapets värld är hänvisade att bo i förortens miljonprogramområden – eller som vi kommer att kalla det i denna rapport **Orten**. Men Orten finns även i den alltmer utarmade glesbygden med döende bruksorter och tynande småkommuner i Norrlands inland. Under tiden får de som har råd att på en allt sjukare bostadsmarknad låna fem, sex, sju miljoner kronor för att köpa en trea i storstadens centrum.

Folkhemmet har spruckit i sömmarna. Ett allt starkare **vi och dem perspektiv** breder ut sig. Och rädslan, kanske främst rädslan för den andre och det främmande, är en tongivande känsla i stora grupper i samhället. Och det som sker i Sverige sker i hela västvärlden. Ofta med större kraft än hos oss.

I någon mening kan man säga att vi befinner oss på ett sluttande plan i vårt välfärdssamhälles utveckling. Cirka en miljon personer i arbetsför ålder – eller 25 procent - befinner sig mer eller mindre permanent i utanförskap på arbetsmarknaden. Ojämligheten i hälsa är påtaglig. Människor i Lindängen dör många, många år tidigare än de i Västra Hamnen i Malmö. Ungefär en fjärdedel av de som går i gymnasiet lyckas inte fullfölja sina studier på de tre år som förväntas. Allt detta är i någon mening koncentrerat och allra tydligast i **cirka 180 bostadsområden** runt om i Sverige. I regel det som kallas miljonprogramområden eller utanförskapsområden (begreppet definieras mer exakt i nästa kapitel). I de 20 värst utsatta områdena har samhällsstrukturen, exempelvis rättssamhället och finansväsendet, tagits över av ett parallellt skuggsamhälle.

² Höök, Nilsson & Wadeskog, Ung i Norden 2000, Akademilitteratur, 1982

Den fråga vi ställer oss här är; **Finns det hopp?** Går det att vända? Vad händer om vi inte gör det? Vad händer med vårt välfärdssamhälle, och vad händer med folkhemmet om vi inte lyckas bryta den destruktiva utveckling som idag är så uppenbar? Och vi ställer oss en ännu svårare fråga; **Hur ska man göra för att få en förändring till stånd?**

Vi vet att utvecklingen går att vända. Men det kräver att man är uthållig, att man arbetar långsiktigt, att man bygger nya allianser tvärs över myndighets-, företags- och organisationsgränser. Och det kräver att, man är beredd att ta risker, att man har modet att misslyckas, resa sig upp och trots detta fortsätta framåt. Men också att det skapas plattformar och mötesplatser där de goda krafterna kan mötas och där gamla mönster kan brytas och ersättas av nya.

I teoretisk mening pratar vi om att **bygga socialt kapital**. Konkret betyder detta att man bygger **tillit och goda relationer**. Men vi pratar också om att ett sådant arbete måste bygga på tankar om egenmakt, självtillit och KASAM (Känsla av SAMmanhang).

Ytterst handlar det om att renovera Folkhemmet i stället för att låta förfallet fortgå. Det har gjorts här och var, både i Sverige och i andra länder. Och det finns här och var små öar av framgång. Det vi här vill visa är en möjlig väg att ta. En väg baserad på alla de goda erfarenheter som finns. Inte kortsiktiga och enstaka projekt där man för ett ögonblick skapat hopp och förändring för att strax därefter falla tillbaka i hopplöshet och stagnation. Inte ännu en i raden av olika ”satsningar”. Utan en långsiktigt uthållig väg baserad på att vi bryter dagens destruktiva mönster. Detta är verkligen ingen ”quick fix”. Har vi låtit processen på det sluttande planet fortgå i decennier, tar det kanske lika lång tid att vända utvecklingen.

2.2 The best way to stop a bullet is a job

”Om det droppar vatten från en kran – vad gör jag? Torkar upp under kranen, eller stänger kranen?”

Då denna text skrivs rapporteras det gång på gång om skjutningar i **Orten**. Ibland gängrelaterade, ibland inte. För att nämna ett exempel; 8 unga män med kopplingar till **Orten** och som en i vår grupp haft kontakt med i Stockholm, Göteborg och Malmö har under det gångna året mördats. Hur ska vi – bortom vår förtvivlan över att det sker - förstå dessa skjutningar och deras effekt på samhälle? Kan vi förstå varför?

Kan vi göra något åt det – inte bara för stunden utan också förhindra att det sker i framtiden? Och då pratar vi inte om lösningar baserade på våra just nu starka känslomässiga reaktioner? Vi pratar inte om akuta brandkårsutryckningar. Vi pratar inte heller om kortsiktiga projekt eller repressiva nedslag i **Orten** från rättsväsendet. Vi pratar om att bryta mönster i stort och göra det långsiktigt.

Hur ska vi då förstå detta och samtidigt få en bild av vad man kan göra? Ett sätt är att tolka det hela som toppen på ett ohyggligt destruktivt isberg. Högst där uppe – ovanför vattenytan och synligt för de flesta av oss, inte minst via tidningsrubriker – hittar vi de hundratals beväpnade unga (främst) män som ingår i gäng och nätverk som beskjuter varandra.



Under dessa finns tusentals (kanske flera tiotusen) unga i **Orten** som har förlorat hoppet om en framtid i vårt samhälle. Som förstår att de efter en misslyckad skoltid är rökta på arbetsmarknaden. De är arga, de är besvikna, de agerar ofta destruktivt. De söker sig till gemenskaper som ger tillhörighet och där de kan erövra det som ofta uppfattas som så viktigt – *”respect”*.

Därunder hittar vi de vuxna i **Orten** som också förlorat hoppet. De 100 000 eller fler vuxna som i praktiken ser sig själva som outsiders i förhållande till samhällsgemenskapen. Som förstår att de aldrig på allvar kommer att släppas in (som kanske inte vill släppas in) därför att de saknar utbildning, språk, social kompetens eller helt enkelt har fel namn, fel postadress eller fel hudfärg. En del av dem är förtvivlade föräldrar till de uppgivna barnen och de unga som skjuter på varandra.

Därnäst hittar vi den ungefär halva miljon människor som bor i **Orten** och som försöker leva ett anständigt och normalt liv. Man har jobb, man har familj och man har barn som man önskar se växa upp och i sin tur få ett bra liv. Men man lever ett liv där rädslan ofta knacker på dörren och där otryggheten är ett element i vardagen man lärt sig leva med. Man står ut, men känner sig ofta främmande inför det resterande samhället. En del av de som tillhör denna grupp flyr Orten då tillfälle ges. Andra stannar kvar.

Och så har vi slutligen resten. De 94 procent av befolkningen som endast berörs indirekt. Som upprörs av skjutningarna och bilbränderna. Men som upprörs än mer då blåljusorganisationerna utsätts för stenkastning av ungdomarna i **Orten**. Hur berörs de? Kanske genom att rädslan sipprar ner genom isberget och påverkar vardagen. Eller otryggheten som sprider sig epidemiskt i vårt samhälle. Rädslan för den andre. Rädslan för människor med annat utseende, annat språk och annorlunda klädsel. Vi kommer längre fram i rapporten att diskutera hur vi alla i samhället påverkas socialt, mänskligt och ekonomiskt av att unga skjuter ihjäl varandra i **Orten**. Låt oss här nöja oss med att påstå att det i grunden påverkar livet för oss alla. Vår trygghet, våra värderingar, vår bild av det samhälle vi vill leva i. Det berör oss alla och våra möjligheter till ett gott liv. Vi kommer aldrig undan effekterna hur många ”gated communities” vi än försöker bygga, hur höga staket vi än uppför och hur många inbrottssäkra larm vi än skaffar.

Vad är då lösningen, var finns hoppet? Kan vi förstå källorna till den vrede som slutar med att unga män som en gång i tiden spelat fotboll med varandra på gården skjuter varandra? Då vi för några år sedan gjorde en studie om gängkriminella och politisk extremism fann vi att en av drivkrafterna för de som sökte sig till sådana miljöer, var att få en tillhörighet, få ett sammanhang. Och då vi (och andra) intervjuat personer som lämnat ett långvarigt liv som missbrukare eller yrkeskriminell frågar vad de vill ha ut av livet återkommer nästan alltid samma svar: **jobb, bostad och familj**. Man strävar efter och söker inte något annat än ett vanligt Svenssonliv. Att få vara med i den stora familjen. Den familj Per Albin Hansson en gång pratade om i sitt berömda folkhemstal för nästa hundra år sedan. Jobb så att man kan få en bostad och försörja en familj.

Kan det vara så enkelt som det stod på T-shirten från Los Angeles; ”*the best way to stop a bullet is a job*”.

3. UTVECKLINGEN GÅR ATT BRYTA

3.1 Berättelsen om Hovsjö³

”Hovsjö i Södertälje var länge ett miljonprogramsområde med hög kriminalitet och dåligt rykte. För sex år sedan startade ett projekt för att ändra på det, och i dag har antalet anmälda brott minskat med en fjärdedel och hyresgästerna engagerar sig i sitt närområde. Natalie Nehme bor i området och är en av dem som varit med och förändrat Hovsjö. Hon berättar att de boende har tre representanter i bostadsbolaget Telge Hovsjös styrelse.

Vi frågar och vi får svar, vi är med. Ungdomarna har fått vara med och har bestämt hur parken ska se ut. Det är vi som har fixat hela parken. Allt från att måla det här räcket till att lägga ut gräs, ta bort asfalt, fixa till, måla, snickra och putsa, säger hon. Det är fullt av barn som leker och spelar fotboll innanför stängslet på den nya konstgräsplanen i Hovsjö. Och där buskar och bullervallar tidigare skymde utsikten öppnar sig istället den nya parken med fontänen i mitten som en mötesplats i hjärtat av området. Natalie minns hur det var när hon som blyg 18-åring fick sommarjobb som arbetsledare i projektet Hovsjösommar.

Då tänkte jag bara ”shit” hur kan de lita på mig jag kan ju ingenting. Hur tänker de? Men man växer som person när någon tror på dig, väldigt mycket. Alla vinner på det, både jag och alla som är omkring mig. Och sommarjobbprojektet Hovsjösommar är bara en av flera satsningar som gjorts sedan 2007. Det var då det stora kommunala bostadsbolaget i Södertälje, Telgebostäder, skapade bolaget Telge Hovsjö för att lättare kunna ta itu med problemområdet Hovsjö. Sedan dess har bostäder renoverats, fritidsgården har fått längre öppettider och området har fått en närpolis, och det har gett resultat. Antalet anmälda brott har minskat med 25 procent på sex år och Telge Hovsjös egna enkätundersökningar visar att antalet hyresgäster som känner sig trygga har ökat från 52 till 74 procent.

³ SR radio Sweden 10 april 2013

Patrik Derk är vd på Telge Hovsjö och för honom har de sociala projekten varit viktigare för området än de upprustningar som gjorts. Här gick det inte att se för att det var buskar överallt. Men nu är det en konstgräsplan och sen den här parken som går upp på sidorna här, där ungdomarna har rullat ut 55 000 kvadratmeter gräs. Det är de som har gjort det. Det här har nog varit det viktigaste sociala mobiliseringsprojektet, säger Patrik Derk.

Hur märks det i dag? Det märks på sådana där saker som är svåra att komma åt. Till exempel ungdomar som kör "crosshojar" och sånt har nästan försvunnit. Men det beror ju mycket på att det är ungdomarna som har gjort i ordning parken. Helt plötsligt börjar man nästan markera, tyst markera, att man inte vill ha någon som busåker i parken, säger Patrik Derk.

Christ Mourad flyttade till Hovsjö med sin familj när han var fem år nu har han bott där i 17 år. Han berättar om en annan förändring i området, nämligen hur attityden har förändrats hos hyresgästerna. – Om du går och pratar med en Hovsjöbo och ber dem berätta om Hovsjö då berättar de om lite positiva grejer. Förr var det bara bilbränder, kriminalitet och mycket sånt. Men nu har det blivit mycket, mycket bättre. Nu är det jättelugnt. Nu är det trevligt, det är fint och de har gjort det snyggt. De satsar verkligen på Hovsjö.

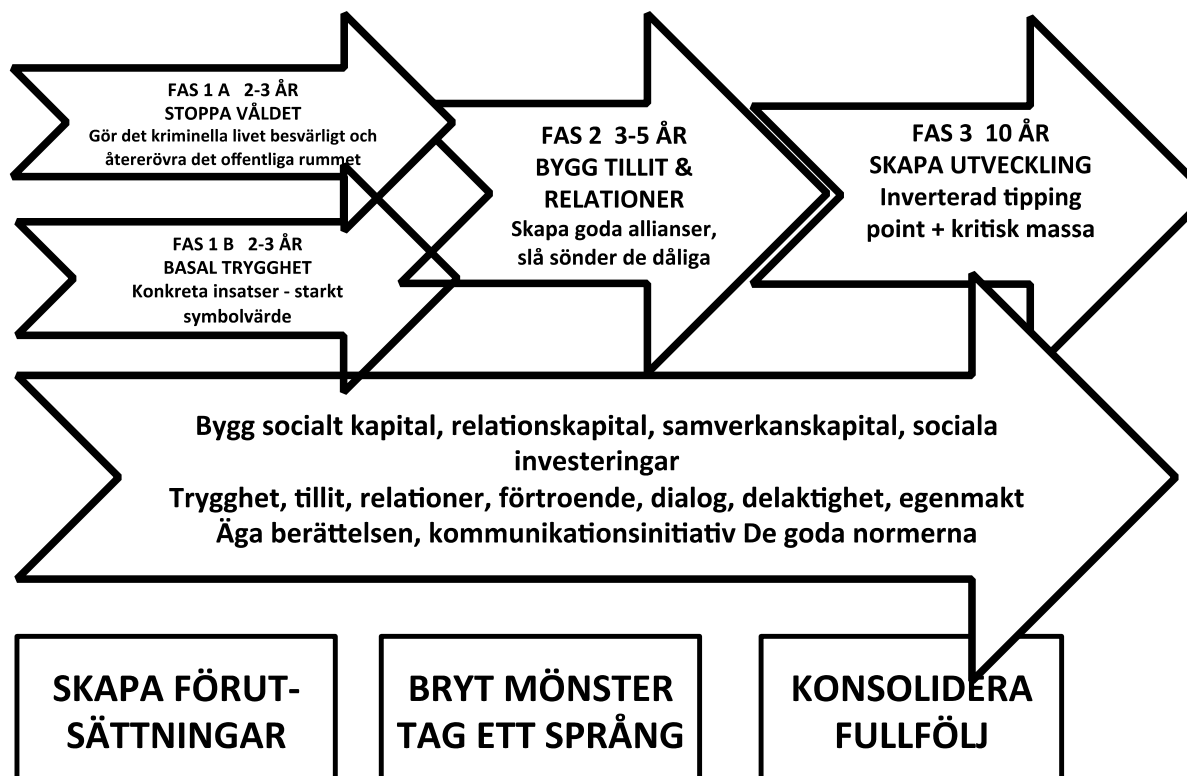
Folk har börjat ta tag i det hela. Det finns nu nattvandrare som promenerar under nätterna och kollar så att det inte händer något. Nu har man bättre dialog med folk som bor här och Hovsjöborna har bättre dialog med varandra. De kommunicerar mycket bättre, de brukar ta en promenad då och då under nätterna för att se så att allt är lugnt. Man har bättre koll på sina barn, säger Christ Mourad”.

Nästan all medierapportering från **Orten** handlar om hur det på olika vis och i olika takt går åt helvete. Hastigheten och omständigheterna varierar men riktning och mål förfaller alltid vara givet. Det behöver inte vara så. Hovsjö är ett exempel på att utvecklingen går att bryta. Och det finns andra exempel, som Gårdsten i Göteborg, på att utvecklingen går att bryta, om än i begränsad skala. Längre fram i rapporten ger vi flera exempel på de goda krafter som finns i **Orten**.

3.2 Tänk långsiktigt, uthålligt och med helhetssyn

Processen i Hovsjö har inte alltid varit en dans på rosor. Vi som skriver dessa rader, har haft förmånen att delta i och följa processen där på nära håll under många år. Det har varit en mycket framgångsrik process. Man kan tala om en ”turn around” eller metamorfos i bostadsområdet. Men motgångarna har varit många och det yttre stödet i ringa – inte minst från kommunen och det gäller såväl politiker som tjänstemän. Men det har gått. Det har gått riktigt bra. Därför kan det vara viktigt redan så här i början på denna tämligen långa och mångordiga rapport ge en känsla för hur man kan (och kanske bör) tänka för att bryta dåliga destruktiva mönster i **Orten** och ersätta dem med goda självförstärkande cirklar.

THREE STEPS TO HEAVEN



I figuren ovan sammanfattar vi ett antal tankar som delvis speglar erfarenheterna från Hovsjö och som vi längre fram kommer att gå in på mera i detalj. Det första vi vill peka på är vikten av långsiktighet. Tillståndet i **Orten** har växt fram under många, många år. Det finns ingen ”quick fix” – det är bara en illusion. Vi tänker oss i bilden ovan ett 18-årsperspektiv för att bryta med historiens destruktiva mönster – just den tid det tar för ett nyfött barn att bli vuxet.

Det andra vi vill visa är att många aktörer måste samverka. Man måste arbeta mångdimensionellt och gränsöverskridande.

En tredje aspekt är att utan att få stopp på våldet är det svårt att gå vidare. Men samtidigt måste man bygga upp tillit, trygghet och relationer mellan människorna i **Orten** och mellan dem och omvärlden. Att bygga socialt kapital – samhällets sociala kitt, det som håller ihop oss som samhälle är avgörande.

För ytterst handlar det om några basala saker som är viktiga för oss alla. Att känna trygghet och att ha tillhörighet. Att ha en familj att leva med och någonstans att bo och ett arbete vi kan försörja oss på. Men kanske mest av allt trygga uppväxtvillkor för våra barn. Och en skola som fungerar. I de arga unga män som idag skjuter ihjäl varandra finns nästan alltid ett förtvivlat litet barn som misslyckats i skolan, som ingen hållit om och kramat, som ingen har brett mackor till på morgonen.

3.3 Våga förneka enkla lösningar

Vi vet att bilden ovan i sig är en utmaning, en provokation. De flesta av oss önskar att det finns en magisk lösning som kan ge oss alla svar vi behöver och söker därför det enkla, det snabba och det lätthanterliga.

För dagens, och gårdagens, sätt att hantera denna utmaning fungerar inte. Vi agerar för lite, för sent, för kortsiktigt och för planlöst. Vi gör det också utan en djupare förståelse av vad som pågår. Det håller inte. I takt med att ropen på fler poliser växer blir frånvaron av en djupare analys och långsiktiga lösningar allt mera påtaglig och besvärande. Vi är ohyggligt trötta på ropen om att stoppa våldet, och sedan inget mer. Varför uppstod det, hur kan man förhindra det och hur kan vi komma åt de underliggande krafterna? Orsakerna bakom och orsakernas orsaker. Att se bortom våldet.

Längtan efter enkla lösningar är stor – och naturligtvis begriplig. Den finns bland politiker, beslutsfattare och allmänheten. Det finns alltför många högljudda röster som ropar på fler poliser, mer förebyggande arbete och bättre skolor. Och det är klart att detta behövs också. Men det är inte lösningen. Vi är evinnerligt trötta på:

- enkla lösningar
- tillfälliga lösningar
- halvhjärtade lösningar
- enögda och partiella lösningar
- lösningar som förnekar komplexiteten
- lösningar som förnekar behovet av betydande systemförändringar
- tron på en universallösning
- uppgivenheten och hopplösheten

Ska vi lyckas tackla denna utmaning så måste vi ta **en bred systemförändrande ansats** där kortsiktiga lösningar – som att få stopp på våldet i **Orten** – kombineras med långsiktiga systemförändrande utvecklingsprocesser. Det vi ser handlar inte primärt om ett problem för rättsväsendet utan om underliggande samhällsförändringar som i grunden hotar vår välfärdsmodell, inte bara i **Orten** utan i samhället i stort. Och ju mer man borrar i frågan desto svårare och ju mer komplext blir det.

4. ORTEN – VAD PRATAR NI OM?

4.1 Vad menar ni?

Vi kommer här genomgående använda oss av begreppet **Orten**. Det finns många skäl till detta. Ett av skälen är att det är det språk och det begrepp som används av många av de

människor denna rapport handlar om. Men vi vet att detta inte okomplicerat. Begreppet väcker reaktioner – ibland positiva och ibland kritiska.

- **Orten** är inte detsamma som förorten. **Orten** kan vara en plats men också ett sinnestillstånd. **Orten** kan finnas i storstadens utkant, i Norrlands inland eller i en döende bruksort.
- **Orten** är en plats man flyr från eller en plats man är stolt över. **Orten** är en plats man känner och där man vet sin roll och vilka spelregler som gäller. Man måste skilja mellan **Orten** som sådan och bilden av **Orten**.
- **Orten** kan vara en plats för stigmatisering, ja till och med självstigmatisering. Men Orten är också en plats där hjältar och eldsjälar föds och växer upp. Zlatan kommer från **Orten**, men det gör också grovt kriminella personer.
- **Orten** är en plats där etnicitet och fattigdom går hand i hand men **Orten** är inte etnicitet. **Orten** är något mycket mer. **Orten** har ett alldeles unikt socialt kapital, ett kapital som kan vara positivt och utvecklande, men också förtryckande och begränsande.
- Dynamiken i **Orten** är kollektiv och präglas av självförstärkande cirklar, en del goda men alltför många onda. **Orten** har en outvecklad potential, en potential som ännu inte frigjorts.

Då vi började utforska vad som sker **Orten** blev problemen det som kom att dominera. Vi fokuserade på utsattheten, utanförskapet, den låga förvärvsfrekvensen, de dåliga skolresultaten, skjutningarna och kriminaliteten. Det blev en mörk och tung bild. Mörkret kändes så tungt att det nästan blev ohanterligt. En person som växt upp i **Orten**, reagerade inför denna uppmålade hopplöshet på följande vis.

*“För mig är **Orten** hemma. Det är som att komma hem till mormors hembakade bröd. Det går bara inte att avstå från att älska. Det är gränsöverskridande kärlek, lokalpatriotism, generositet med det lilla man kan erbjuda, broder- och systerskap över generationsgränser som jag inte upplevt någon annanstans. Ta t.ex. trångboddheten. Klart det har sina negativa aspekter och vi måste jobba för att hitta andra alternativ till boende. Men det är också givmildhet i sin renaste form. Man tar in folk under sitt tak och erbjuder dem att ta del av det lilla man själv har, även om det slår hårt mot sin egen bekvämlighet.*

Vad jag menar är att man lätt går vilse och stirrar sig blind på det dåliga. Självklart finns det problem och vi har nått nivåer som inte är acceptabla i form av utsatthet, boendeformer och kriminalitet. Men det finns också väldigt mycket goda krafter och kärlek som vi måste ta vara på. En positiv förändring kommer aldrig att komma till skott om inte dom goda krafterna tillvaratas och stimuleras i högre utsträckning.”

Och naturligtvis är det så att målar man bilden med alltför mörka färger uppstår flera olika saker. Man ger upp hoppet. Och än värre, man missar kanske att se det goda som finns. Det som går att bygga på. Samtidigt är det kanske på det viset att om man inte vågar se verkligheten som den är, med alla dess problem och utmaningar, så kommer man idealisera denna verklighet och underskatta de svårigheter vi har att tackla. En annan person formulerade sig på följande vis;

*“Jag tänker att vi måste se den verklighet så som den faktiskt ser ut. Det innebär inte att vi inte älskar **Orten**, maten, givmildheten, ödmjukheten, välkommandet att alltid ta hand om varandra, finnas där och goda krafter som finns där. Men vi måste se verkligheten som den faktiskt är.*

Och den verklighet vi möter är att fler unga misslyckas i skolan, fler unga hamnar i destruktiva sammanhang, fler unga som inte ser att de har några drömmar eller mål där det inte räcker med att säga, du kan om du vill!”

Orten är ett komplext begrepp som dels kan ses som en definition av en plats och dels som ett fenomen, en kultur eller ett förhållningssätt eller rentav en gemenskap mellan människor i en viss typ av social situation. Orten kan ses utifrån en sorts skam-, skuld- och utsatthetskänsla men den kan också ses utifrån en sorts stolt kaxighet.

Frågan är också om begreppet **Orten** gäller alla som bor i ett visst område (typ Tensta) eller enbart den lilla grupp av unga (främst män) i eller i kanten av utanförskap. **Orten** är inte detsamma som miljonprogramområdena men kanske delvis detsamma som utanförskaps- eller utsatthetsområdena. **Orten** som begrepp ger en viss typ av (unga) människor en tillhörighet och ett sammanhang. **Orten** är delvis ett homogeniserande begrepp (det gemensamma), men samtidigt ytterst heterogent eftersom varje området på sitt speciella vis är unikt. I Malmö, för att ta ett exempel finns inte förorter i traditionell mening. **Orten** i form av Herrgården och Lindängen är sammanväxta med resten av staden.

Då man talar om **Orten** tänker man, i all synnerhet om man inte bor och lever i **Orten**, på utsatthet och problem, skjutningar. Eller som en boende i **Orten** i Nyköping sa:

”De som har problem med Brandkärr är de som inte bor här.”

Man kanske tänker på en sluten värld utan insyn och som är svårbegriplig. Men för de som bor och har växt upp där är **Orten** kanske detsamma som hembygden. Den plats man förknippar med igenkännande och trygghet. Kanske ska man byta den – alltför vanligt förekommande - mentala bilden av orten som ”ghetto” mot bilden av ”byn”. Likheter är många. Så här skriver en av de unga om sin **Ort** – Bredäng:

”En Ort full med drömmar. En Ort där alla färger enas för att lysa genom de gråaste vinternätterna. Ögonpåsar som hänger under mina ögon hemsöks av ljuset som håller mig uppe om kvällarna men är samtidigt samma ljus som jag och mina vänner växt upp under. Allt från den ständiga lukten av bensin, till den gröna naturen som omringar oss. Allt från åttaåringarna med Nike Air Max skor och inget utom slang på tungan till invandrarföräldrarna som kommit till Sverige och jobbar övertid på ett grått jobb i hopp om ett bättre liv, är anledning att älska min Ort. Mitt hem.” (Nadab Qaiser)⁴

4.2 Orten har alltid funnits – det historiska perspektivet

”Allt sedan upploppet på Södermalm 1719, har kravaller med stenkastning och mordbrand inträffat vid återkommande tillfällen i Stockholms fattigaste kvarter, liksom

⁴ Tidningen Liljeholmen/Älvsjö, 5 februari, 2016

i andra storstäder. Enligt Stockholmshistorikern Mats Berglund förenas upploppen av ilska och utanförskap, och har ofta varit uttryck för missnöje med militär, polis och medierapportering. Vissa uppror har varit politiskt motiverade, andra har föranletts av frustration över fattigdom och arbetslöshet. I gamla rättegångshandlingar förekommer ofta "unga pojkar" som följer med enbart för att våldet är roligt." (Wikipedia)

Stor uppmärksamhet har de senaste åren lagts på det förhållande att polis och räddningstjänst blir attackerad av ungdomar med stenkastning då de närmat sig vissa områden i **Orten**. Det beskrivs som något skrämmande och framförallt som "något helt nytt". Är det så? Kanske, kanske inte. I ett tidningsklipp från 1948 beskrivs de så kallade Götgatskravellerna på följande vis:

"Glada arbetslösa arbetarklasskillar på Södermalm 1948 springer från polisen på Götgatan. Stenar, flaskor och föremål kastades mot polisen. Bilar sattes i brand. Tusentals personer deltog. Kravallerna höll på fem kvällar i rad. Orsakerna till kravallerna var enligt intervjuade ungdomar som deltog att de upplevde att de utsattes för trakasserier från polisen sida för att de var från Södermalm. Dessutom saknade man lokaler och någonstans att vara. Man var frustrerad över att vara arbetslös och de var arga över att vara diskriminerade. "Vi blir inte insläppta på Nalen fastän vi har pengar till inträde. De hör på vår dialekt att vi är från Söder". Kravaller var en tradition i slutet av sommaren då semestern var slut men skolorna ännu inte börjat".

Visst skulle detta kunna vara en skildring av oroligheterna i Rosengård eller Biskopsgården mer än 60 år senare. Inget nytt under solen, eller...?

Naturligtvis är det inte okej att arga ungdomar attackerar polis och räddningstjänst. Och vi vet att problemet har ökat i omfattning på ett sätt som vi inte kunnat föreställa oss bara för några år sedan. Men om vi anlägger ett historiskt perspektiv kanske helt andra aspekter kommer i förgrunden. Det intressanta är kanske inte att unga gör sig skyldiga till dessa brott utan varför. Stenkastningen är ett symptom på något. Det finns alltid orsaker till att fenomen uppstår. Och vi måste få svar på frågan varför. Inte för att acceptera utan för att kunna förstå.

Det är lätt att begripa att man kan få stopp på stenkastningen på en plats genom att öka den polisära närvaron. Symptomet är hanterat. Men när sen poliserna åker till en annan plats kvarstår ju grundorsakerna som vi i värsta fall vare sig förstått eller kunnat hantera. Och i allra värsta fall har de polisiära insatserna skett på ett sådant vis att motsättningarna mellan de unga och samhället skruvats upp ännu ett varv.

Eller kan det vara på det viset att i samhället finns det alltid ett sorts behov av att ha någon att se ner på, att ta avstånd från. En tanke redan Marx var inne på. Då den syrianska gruppen började komma till Södertälje för flera decennier sedan fick den finska gruppen, en grupp med lågt anseende, en ny grupp att se ner på. Det har alltid funnit sådana grupper i vårt samhälle swingpjattar, raggare, resandefolk, finnar, romer, missbrukare, hemlösa. Och nu vårt senaste tillskott på utanförskapets klätterstege, tiggarna och de ensamkommande flyktingbarnen.

4.3 Det handlar kanske inte primärt om hudfärg utan klass

*"Rasismens grogrund kan ofta sökas i människors ekonomiska och sociala villkor. Vi bekämpar därför rasismen också genom att slåss för full sysselsättning, ekonomisk expansion och social rättvisa. I ett samhälle, där människor vet att de får jobb, kan försörja sig, känner social trygghet och ser optimistiskt på sin och sina barns framtid, har rasismen svårt att få något ordentligt fotfäste."*⁵

Val av perspektiv avgör ofta hur man ska förstå och tolka en situation. Då man tittar in i **Orten** och försöker förstå de utmaningar man möter där är etnicitet eller hudfärg det perspektiv som ofta anläggs. Man utgår i sin tolkning från det som är uppenbart och synligt.

Men tänk om man missar en viktig poäng, klassperspektivet och det historiska perspektivet, då man gör detta. Tänk om det dominerande perspektivet faktiskt är fattigdom, låg utbildning och klasstillhörighet. Tänk om likheterna med arbetarklassgrabbarna som på 40-talet deltog i Götgatskravallerna och deras utanförskapskänsla är större än vad vi tror. Eller Berzellikravallerna 1951 eller Hötorgskravallerna 1965.

Och låt oss gå tillbaka till 60-talet och 70-talet; tiden innan vi blev så många med ursprung i andra länder. Redan då var dessa områden utanförskapsområden. Men det var utanförskapsområden för den fattiga svensken, den vita underklassen. **Orten** är vad vi förr kallade arbetarklassområden. Det är bara det att idag har arbetarklassen lite större variation i hudfärg, språk och religion. Så har det sett ut sedan dessa områden byggdes, oavsett den etniska tillhörigheten hos dem som bott där. Enkel logik som det talats om och varnats för sen dessa områden byggdes.

Kan det då vara så att om vi förstår och tolkar dessa områden utifrån ett etniskt och inte klassmässigt perspektiv också drar felaktiga slutsatser om vad man bör göra? Fel diagnos, fel medicin så att säga?

Det kanske inte primärt handlar om rasism och etnicitet utan om fattigdom och ojämlikhet. Kanske beror de unga invandrarkillarnas utanförskap på arbetsmarknaden och inte endast eller ens primärt på deras hudfärg utan på att de inte fullgjort sin gymnasieutbildning. Vi får en märklig polarisering där ena sidan skyller brottsligheten på invandring och den andra sidan ser det som effekter av rasism. Det kan ju knappast finnas en sorts brottslighetsgen hos personer med mer pigment än hos de med mindre pigment. Tänk om kausaliteten är helt annorlunda.

Eller för att anlägga ett annat historiskt perspektiv – den finska invandringen från andra världskriget och framåt. Totalt 700 000 personer – vår i särklass största invandrargrupp. En grupp som stundtals demoniserades och förvandlades till "den farlige andre". Så här skildras det i en recension av Kristian Borgs bok *Finnjävlar*;

"På andra sidan "gränsen" låg Kärrtorp, bebyggt med arbetarklassens hyreslägenheter. Där bodde bland annat finnarna. Eller, som många sa, "finnjävlarna". Det förekom många historier på skolgården om "finnarna". Framför allt angående våldsbrott och alkoholism. De rasistiska skämten om "Pekka med

⁵ ur ett tal av Olof Palme, 1984

kniven” haglade. Och visst, fyllgubbarna på torget i Kärrtorp skrek ofta ut sin ångest på finska, där de satt utanför Systembolaget”.⁶

Det framförs ofta som en självklar sanning att Sverige på kort tid gått från ”etnisk homogenitet” till dagens mångkulturella invandrarsamhälle. Det är inte helt korrekt. Det svenska riket, med sina flytande gränser, har alltid befolkats av alla möjliga etniciteter. Men när nationalstaten Sverige konstruerades under slutet av 1800-talet gällde det att rensa bort ”de andra” från svenskhetens historia. Inte minst finnarna, trots alla århundraden av gemensamt förflutet. Då gällde det att ta i ordentligt. Den svenska nationalismen formades bland annat utifrån dåtidens trendvetenskap, rasbiologi.

Rasism är dock en ständigt föränderlig politisk ideologi. Efter andra världskriget behövde det framgångsrika Sverige arbetskraft. Då dög plötsligt finländarna som kom till Sverige från det relativt fattiga Finland. Den svenska rasismen förändrades. Den finske arbetskraftsinvandraren blev den föraktade ”Pekka”, utrustad med kniv och Koskenkorva-flaska.

Och idag utsätts ständigt nya invandrargrupper för likartade mekanismer. Det heter alltid att just den senaste gruppen, som anländer till den svenska gränsen, ”utgör något helt nytt”. Deras ”kultur” är fullständigt inkompatibel med ”svenska värderingar”. Den svenska rasbiologiska skrällen för de mongolisk-asiatiska finnarna är bortglömd.

Men det kanske är precis tvärtom – att de nyanlända, flyktingarna och invandrarna tillför kvaliteter till vårt Folkhem som vi annars inte skulle få. Och kanske är det så att det inte är invandringen som är problemet utan själva integrationsfrågan. Och tänk om det är så att detta integrationsproblem är något som också gäller för betydande svenskfödda grupper i vårt samhälle.

Reforminstitutet har vintern 2016/17 gjort en intressant analys av detta i en rapport vars titel inleds med orden; ”Många invandrare ingen nackdel...”. Man har kartlagt situationen i 75 svenska orter med få invandrare och konstaterar att i dessa råder följande betingelser;

”Trots Sveriges relativt goda ekonomi på riksplanet finns det orter där arbetslöshet, bidragsberoende och farlig skuldsättning nästan närmar sig Greklands eller Spaniens. I Munkfors är exempelvis drygt 36 procent av ungdomarna arbetslösa och i Haparanda varken arbetar eller studerar 36 procent av alla vuxna i yrkesaktiv ålder. Hela 39 procent av invånarna är antingen arbetslösa, långtidssjukskrivna eller förtidspensionerade. I västgötska Töreboda har så många som 21 procent av befolkningen betalningsförelägganden från Kronofogden.”⁷

Detta trots en utomordentligt låg andel invandrare i dessa kommuner. Man har alltså kartlagt 75 invandrarglesa kommuner i landet utifrån ett sorts utvecklingsindex och rangordnat dessa och finner då att:

”Av de fem sämsta orterna i indexet över mänsklig utveckling har nämligen fyra få invandrare. De 20 sämsta har färre invandrare än snittet, nämligen 10,7 procent. De 20 bästa orterna har fler invandrare än snittet, nämligen 14,4 procent. Det finns överhuvudtaget ingen tendens för invandrartäta orter att ha sämre resultat än andra.”

⁶ Aftonbladet 4:e januari, 2017

⁷ Reforminstitutet, Många invandrare ingen nackdel i kartläggning av ”mänsklig utveckling” mellan svenska orter, 2016

Sålunda gäller för de sjuttiofem undersökta kommunerna en situation som går tvärt emot den generella samhällsdebatten. Ju färre invandrare desto sämre utvecklingsbetingelser. Man konstaterar också att man i dessa kommuner har ett omfattande utanförskap bland barn och unga som går att härleda till en sorts kollektiv kulturell underström, bland annat i form av ett svagt entreprenörs- och företagarklimat. Sålunda är det kanske primärt en klassfråga. Kanske handlar det om det man länge har talat om som en bruksortsmentalitet. Det tycks vara så att man som infödd svensk kan vara utsatt för samma sorts integrationsproblem som nyanlända. Så här skriver man:

”Detta var så förvånande att indexet över mänsklig utveckling kompletterades med en särskild indikator för psykosocial hälsa bland niondeklassare. Där går sambandet också rakt emot förväntningarna. En lägre andel invandrare går hand i hand med vanligare förekomst av nedstämdhet, koncentrationssvårigheter, mobbning och flera andra mått på psykosocial ohälsa.

Dessa resultat betyder ingalunda att integrationsproblemen för en del invandrargrupper är försumbara. Utan vår tolkning är att många svenskar i invandrarfattiga orter har ”integrationsproblem” som är lika allvarliga som hos en del invandrargrupper.”

Kanske vi kan närma oss tanken att utanförskap inte främst handlar om etnicitet och hudfärg utan klass, kultur och utbildning. Och vi kan också på nytt närma oss tanken att **Orten** inte bara är ett fysiskt fenomen i storstäder utan kanske lika mycket ett sorts kollektivt mentalt och kulturellt tillstånd. Ett tillstånd vi som konsulter har mött i Vansbro, Nordanstig, Töreboda och andra kommuner där vi varit verksamma i under de gångna drygt 30 åren. Vi pratar kanske om de sämst ställda i samhället – oavsett hudfärg - de som redan har ekonomiska eller sociala problem, och som inte har möjlighet att välja. De blir kvar i **Orten** oavsett om den ligger i Norrlands inland, i Bergslagen eller i Göteborgs förorter.

5. DEN FÖRVRIDNA NORMALITETEN OCH DE ONDA CIRKLARNA

”Att inte ställa krav på mig är bara en mer sofistikerad form av förakt och förtryck. Ty kravlöshet innebär att man förväntar sig att jag inget kan, att jag är hjälplös, inkompetent och utan egen förmåga.” (syriansk flykting under ett samtal om utanförskap)

5.1 Normalt – det som de flesta tänker och gör

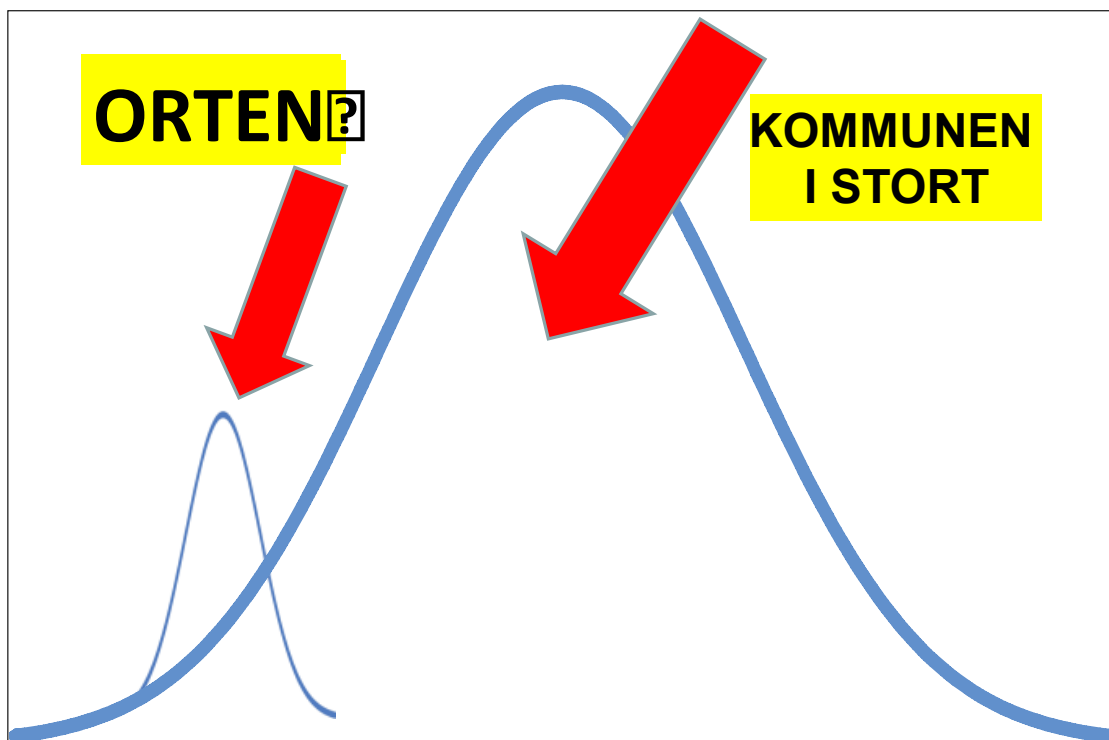
Då vi i andra sammanhang studerat **Orten** har vi märkt att i dessa utsatta områden råder stundtals en helt annan bild av vad som är normalt än det som råder i samhället i övrigt. Det finns en tendens att uppfatta arbetslöshet som ett normaltillstånd, att ha försörjningsstöd är en självklarhet. Förväntningarna på skolresultaten är låga. Att plugga för att komma in på attraktiva utbildningar ligger utanför normalitetens fält. Det är ”coolt” att inte plugga, särskilt bland killarna. På samma vis uppfattar man kanske en nerskräpad miljö med trasiga papperskorgar, icke fungerande hissar och kissdoft i trappuppgångar som en del av en normal vardag.

Normalitet skulle kunna definieras som det som de flesta är och det som de flesta anser vara brukligt. Det handlar – i det här sammanhanget - om en uppfattning om det egna livet, den egna miljön och det egna förhållandet till samhället. Men vad händer i en verklighet där ungdomar gång på gång blir skjutna utan att någon reagerar? Då det grova våldet blir vardag. Då arbetslösheten är extremt hög och allt fler vuxna lever i utanförskap – vem bryr sig? Förändras den egna verklighetsbilden totalt? Får man ett helt nytt mindset? Blir det som en ung man sa en gång då vi intervjuade honom; *”Och så fick jag en kniv i magen, men det är helt normalt!”* Men Sammy, sa vi, en kniv i magen är inte normalt. Jo i min verklighet är det så han.

Man får en sorts **förvriden bild av normalitet** som kanske framför allt präglas av uteblivet hopp och negativa förväntningar. Man skulle nästan kunna tala om **en sorts internaliserad kollektiv stigmatisering**, som på sätt och vis också speglar omgivningens stigmatiserande bild av området. Vår bild är att det är svårt att förstå situationen i **Orten** utan att vara medveten om de effekter denna förvrängda normalitetsbild skapar och bidrar till.

Man får ett mindset, en verklighetsbild som blir lika förvriden som spegelbilderna i Lustiga Huset. Man impregneras av en sorts ”det är kört mentalitet” och ingen idé att anstränga sig. Svartklubbar, kriminalitet, drogförsäljning och obeskattade cigaretter till försäljning i närbutiken blir en del av den vanliga vardagen.

NORMALITETENS ROLL



Det saknas i hög utsträckning positiva rollmodeller bland de vuxna och därmed finns en grogrund för ett negativt socialt arv och social smitta. En del av detta är de uppväxtvillkor man lever under och som inte alltid är de bästa eller mest gynnsamma. En annan del av detta är svaga skolresultat. Kopplingen är tydlig – skolmisslyckanden leder ofta till att man senare i

livet misslyckas på arbetsmarknaden. Ur detta växer, inte minst hos de unga, vanmakt och frustration. Hos unga män kanaliseras detta ofta i ett fysisk utagerande i form av våld, kriminalitet och vandalism särskilt i situationer som upploppen och bilbränderna i Husby maj 2013. Hos de unga kvinnorna ser man alltför ofta mer av klassiskt inåtvända självdestruktiva mönster, inte minst depressioner, ätstörningar och självskadebeteenden. Känslor som förstärks av den enskilda och kollektiva stigmatisering man utsätts för till exempel i form av upplevda kränkningar hos socialtjänsten eller av polisen. Så här sa en ung man vi intervjuade.

*”Sedan jag flyttade hit till **Orten** har jag blivit stoppad för kontroll minst en gång i månaden. Det hände aldrig förr. Kan det bero på att jag ser ut som en blatte?”⁸*

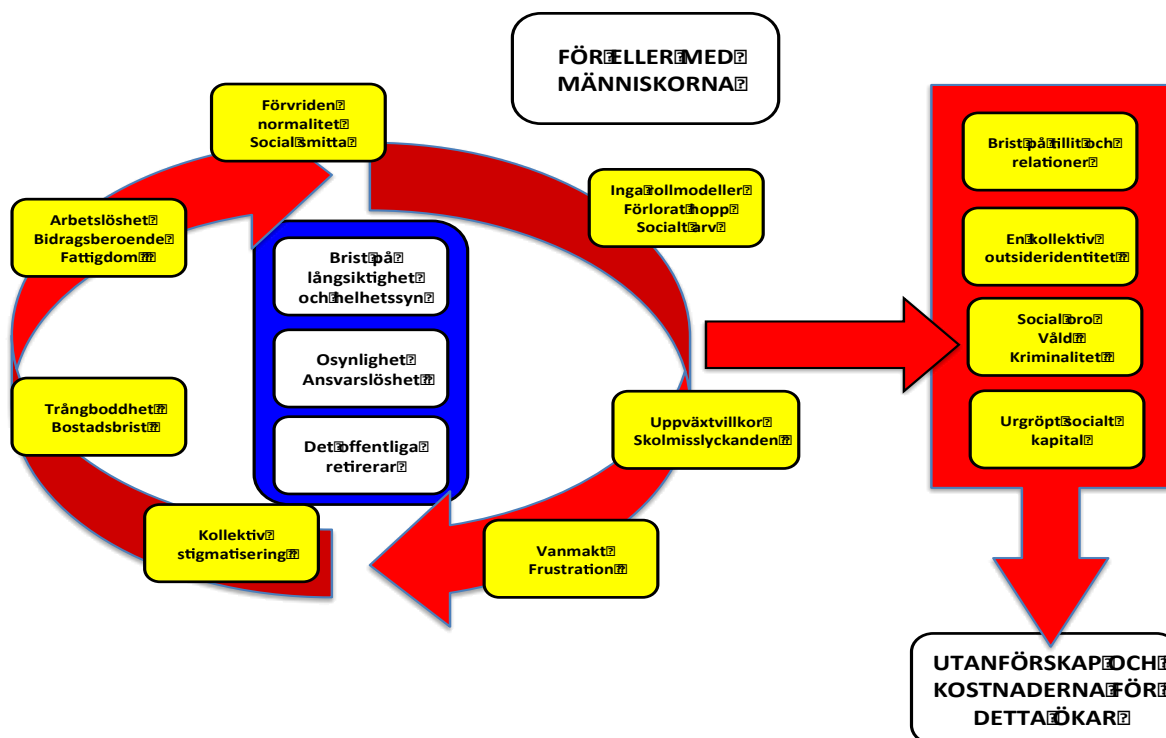
Bostadsbristen och trångboddheten är utmärkande i områdena som dessa liksom arbetslöshet och ett omfattande bidragsberoende. Detta leder i sin tur till fattigdom, brist på pengar och svaga konsumtionsmöjligheter, men kanske än mer till svag självkänsla och en känsla av utanförskap.

5.2 De onda cirkelnas dynamik och myndigheternas medberoendebeteenden

Men vad som kanske är än värre är att många i de berörda myndigheterna är delaktiga i denna normalitetsförskjutning. Man blundar för illegala andra- och tredjehandskontrakt med svarta pengar inblandade. Ekonomiskt bistånd och arbetslöshet är normalt och man avstår stundtals från att ställa krav på de berörda och bidrar därmed både till förakt och självförakt.

Detta sker samtidigt som de offentliga aktörerna under allehanda förevändningar retirerar från dessa områden och skapar en sorts övergivenhetskänsla. En känsla som knappast reduceras av att en minister under en vecka förlägger sin arbetsplats till förorten. En symbolgest som närmast har motsatt och starkt provokativ effekt i förhållande till den avsedda. Detta ger närmast en sorts kolonial upplevelse av att studera de boende i **Orten**.

⁸ Intervjuperson i Husby, hösten 2014



Beslut som fattas är ofta vare sig långsiktiga eller baserade på helhetssyn. I själva verket är det ingen enskild beslutsfattare som vare sig har överblick över eller kunskap om utanförskapets kostnader i denna miljö och än mindre anser sig ha ansvar för sakernas tillstånd.

Konsekvenserna av detta är ett svagt eller i det närmaste helt urgröpt socialt kapital samt brist på tillit och relationer med det omkringliggande "storsamhället". Den kollektiva känslan av utanförskap, outsideridentitet, främlingskap och övergivenhet blir starkt. Vanmakten och den kollektiva stigmatisering man både skapar själv och utsätts för leder naturligtvis till frustration. Föga förvånande utgör detta grogrunden för rekrytering till både kriminella nätverk och religiös extremism. Detta leder till höga och ständigt stigande kostnader för detta utanförskap.

6. VAD LEDER DETTA TILL?

Om det förhåller sig på det vis vi här beskriver – vad blir då konsekvenserna? Kanske att vi får områden med starkt reducerat, nästan eliminerat, socialt kapital där bristen på tillit och goda relationer både mellan de boende, men i än högre grad i förhållande till det kringliggande samhället är utmärkande drag. Vid sidan av de mänskliga förlusterna är de ekonomiska kostnaderna utomordentligt höga.

Det blir då intressant, för att ytterligare förstå vad som händer, att borra vidare hur de ekonomiska och sociala effekterna ser ut och vilka samspel som uppstår mellan dessa två sidor av verkligheten. Men kanske än mera intressant att få en bild av hur dessa effekter spiller över på resten av samhället. Vilka effekter uppstår i vårt moderna, men en aning skamfilade folkhem. Detta blir temat för nästa kapitel.

KAPITEL 2

VAD RÖR DET OSS?

Något om Orten och effekterna för resten av samhället

I detta kapitel beskriver vi utanförskapets omfattning i Orten liksom dess effekter ekonomiskt och socialt. Det berör direkt 600.000 människor eller cirka 6 procent av landets befolkning.

På ytan ser det ut att handla om konkreta ting som arbetslöshet, fattigdom och svaga skolresultat. Men under denna yta finns allvarliga problem som handlar om tillhörighet, förtroende, tillit och relationer – om känslan av att vara eller inte vara en del av samhället i stort.

Situationen är självförstärkande i form av ett stort antal interagerande och självförstärkande onda cirklar. Det som på ytan manifesteras som upplopp, våld och organiserad kriminalitet har många gånger sina rötter i bristande framtidsstro och en genuin känsla av att inte vara en del av samhället i stort. Och människor dör – inte bara till följd av det uppenbara våldet i form av skjutningar utan deras liv förkortas till följd av fattigdom och utanförskap.

Prislapparna för detta är mänskligt, socialt och inte minst ekonomiskt oerhörda. Varje ung människa vi förlorar kostar samhället 10-15 miljoner kronor. För samhället i stort talar vi om hundratals miljarder.

Allt detta skapar och kommer än mer att skapa ett kluvet samhälle som på sikt kommer att hota hela vår välfärdsmodell. Om vi inget gör kommer det inte att fortsätta som idag. Det kommer att bli värre, mycket, mycket värre. Det blir en kamp om resurserna i ett samhälle med allt större sprickor i välfärden.

7. ORTEN – INGEN DANS PÅ ROSOR

”Det här ett brev från Kinesen till alla grabbar i orten som mördar varann för revir: Vad ni än tror så kommer pengarna ni jagar på gatan inte ge er långvarig lycka. Ni grabbar från gatan är inga börsnissar som kan satsa fullt ut, spela högt och falla för att senare studsas tillbaka och fortsätta som ingenting har hänt, glöm det. Gatan är inte som finansbranschen. Visst, ungefär 5 % av dom som spelar högt på gatan har en chans att tjäna stora pengar, men när den snubben faller så slutar det antingen med döden eller livstid i fängelse.

Där det finns guld finns det blod. Det finns inga mellanvägar, vill ni gå den enkla vägen? I såna fall gå den civila vägen. Alla kan plugga och skaffa sig ett arbete. Men väldigt få kan gå hela vägen och bli en toppspelare på gatan. Den som säger något annat kan ingenting om spelet. Spelet är fucked up: Om inte drogerna tar dig så är det aina eller fienden. Och när dom stora summorna uppenbarar sig kommer ni se folks riktiga ansikten komma fram, och helt plötsligt förvandlas vänner till fiender. En toppspelare på gatan är en kung.

Har ni någonsin hört om nån kung som haft lugn och ro? Det är fucking game of thrones i orten. Varje kung har sin heder och sitt rike, varje kung vill expandera. Det spelar ingen roll hur hårt ni kör idag, hur hardcore ni är. Just nu är ni unga och avtrubbade. Men en vacker dag kommer samvetet att hinna ikapp er i form av ångest, stress och skuld känslor. Ni tänker: ”Jag skiter i, jag ska göra mina para.” Men på toppen tappar paran sitt värde. Det spelar ingen roll hur mycket din Rolex kostar, för när du är en kung på gatan kommer Rolexen att kännas som en Casio.

Ni kommer inte att kunna njuta av rikedomerna. Fienden vill mörda dig, aina vill sätta dig och paranoian är stor: Vem kan du lita på? Är han en spion åt fienden, eller är han en polisinformator? Pengarna ni drar in förvandlas helt enkelt till själlösa livspoletter och inget annat. Gatulivet blir inte roligare än så. I slutändan är det enda ni kommer att ha kvar revirmakt, makt som är baserad på folks rädsla. Makt som kommer få er mördade snabbare än ni tror. Varje gatuspelare har ett bäst före datum. Lagg ner i tid, innan det blir för sent!

P.S. Och kom ihåg: RS6an, AMGn, klockorna, guldkedjorna, guzzarna kommer inte att följa med er till graven. Inte heller till livstids cellen.

Kinesen 2016

Gott nytt år allihopa! Alla vi får hoppas på ett 2017 med mindre våld i våra fucked up områden. Knulla paran, vapnen och G-hedern, roten till allt ont i orten.”⁹

8. SITUATIONEN - UTMANINGEN

Det brinner bilar i Husby, man kastar handgranater i Biskopsgården och ungdomar attackerar blåljus i Rosengård. Det händer i tre så kallade utanförskapsområden präglade av sociala

⁹ Från ”Kinesen” på Facebook januari 2017

svårigheter och utmaningar sedan årtal. Är det ett stort problem? Är det ett problem som berör andra än de boende i just dessa områden?

2004 gjordes det – på initiativ av Folkpartiet som Liberalerna då hette - en kartläggning av det man kallade utanförskapsområden¹⁰. Kartläggningen upprepades sedan 2015 och 2016. Utan att gå in på detaljer definierades dessa områden utifrån faktorer som förvärvsfrekvens, skolresultat och valdeltagande. Man fann då – med de kriterier som satts upp – att det 1990 fanns 3 sådana områden som 2006 hade växt till 156 av landets totalt 4 800 bostadsområden. Vid den tidpunkten sa Folkpartiets att om man fick den politiska makten i landet skulle partiet kunna göra något åt detta.

2014 gjordes en ny kartläggning. Denna gång på uppdrag av stiftelsen Den nya välfärden¹¹ – Folkpartiet avstod av förklarliga skäl. Man fann då att antal utanförskapsområden hade vuxit från 156 till 186 stycken.

Man fann också att förvärvsfrekvensen i utanförskapsområdena för personer i arbetsför ålder var 50,7 procent år 2006. Motsvarande siffra för andra bostadsområden i Sverige var 78,3 procent. Mellan år 2006 och 2012 ökade förvärvsfrekvensen för boende utanför utanförskapsområdena med 0,5 procentenheter. I utanförskapsområdena sjönk förvärvsfrekvensen under samma period med 0,6 procentenheter.

Skolresultaten visar en liknande utveckling. Bland skolbarn i utanförskapsområdena ökade andelen utan kompletta slutbetyg i grundskolan marginellt från 49,9 procent år 2006 till 50,2 procent år 2012. I det övriga Sverige minskade andelen grundskoleelever utan kompletta slutbetyg från 22,4 procent till 20,6 procent.

Av Sveriges befolkning levde 5,4 procent i utanförskapsområden år 2006. Andelen hade ökat till 5,9 procent år 2012. I absoluta tal handlade det om omkring 488 000 personer år 2006 och omkring 566 000 personer år 2012. **Utanförskapet har alltså ökat och klyftorna mellan utanförskapsområdena och det övriga Sverige har vidgats de senaste 10 åren.**

Liknande analyser av utanförskapets koncentration till specifika områden i landet har gjorts av Rikspolisstyrelsen som också har pekat på hur rättssamhället i de drygt 20 mest utsatta områdena förlorat sin legitimitet. Jan Edling har i sin bok "Förorterna som moder Svea glömde" gett en likartad bild. Han har dessutom fördjupat de ekonomiska konsekvenserna av detta.

Man kan alltså säga att utanförskapet växer, det koncentreras allt tydligare till vissa geografiska områden och det tycks fördjupas. Det berör fler och det blir värre samtidigt som gapet till det övriga samhället ökar. På senare tid har vi också sett hur våldet och dödsskjutningarna, som är ett dramatiskt uttryck för detta, har ökat.

Vi vill här skapa oss en bild av vilka effekter detta får, inte enbart, eller ens primärt för de som bor i dessa områden. Effekterna där är tydliga. Utan kanske främst vilka effekter det får och kan tänkas få för samhället i stort. I all synnerhet för de 94 procent som bor i andra delar av landet.

¹⁰ Utanförskapets karta 2004, 2005, 2006

¹¹ Den nya välfärden, Utanförskapets karta, 2014

Vi vill förstå inte bara det mest uppenbara och synliga – blicka bortom dödsskjutningarna, de brinnande bilarna och de svaga skolresultaten. Vi vill förstå och sätta ord på det som sker under ytan. Vi kommer i detta kapitel att fokusera på problemen och utmaningarna för att i ett kommande steg diskutera möjligheterna och hur man kan bryta dagens destruktiva mönster.

Är det ett stort eller litet problem? Berör det främst de som bor i dessa områden eller – en något mera spekulativ fråga - påverkar det grunden för hela den svenska välfärdsmodellen?

9. ATT SE VAD SOM HÄNDER OCH EFFEKTERNA AV DETTA I ORTEN

9.1 Det konkreta – handlar allt om pengar?

Låt oss börja med att beskriva hur det faktiskt ser ut i de områden vi talar om. Det har gjorts ett flertal studier och analyser av den situation som råder och skillnader mellan dessa områden och resten av landet. Exempel på detta är rapporter från Malmökommissionen och nu senast från statens kommission för jämlik hälsa. Vi tar här utgångspunkt i rapporten ”Skillnadernas Stockholm” där man i en huvudrapport och ett antal delrapporter beskriver situationen.

Den generella bilden är tydlig. I dessa områden har man **lägre förvärvsfrekvens, högre arbetslöshet och naturligtvis sämre inkomster. Barnen misslyckas i högre utsträckning i skolan och tilliten mellan människor och till samhället i stort är lägre.**

Andelen barnfamiljer under gränsen för det som kallas relativ barnfattigdom uppgick år 2013 till cirka 12 procent och de var till antalet cirka 16 000. Högst andel fanns i Rinkeby där 42 procent av alla barnfamiljer levde i ekonomisk utsatthet. I områden med en **hög barnfattigdom** finns också en hög andel barnfamiljer som har ekonomiskt bistånd. Ungefär tre procent av alla barnfamiljer i staden hade år 2013 ekonomiskt bistånd, varav ungefär hälften hade det under 10–12 månader. I stadsdelen Rinkeby/Kista lever mer än 4 000 barn i det som brukar kallas absolut fattigdom.

Även **skolresultaten** sticker ut i de mest utsatta stadsdelarna. Innerstadens stadsdelar samt Bromma, Älvsjö och Hägersten-Liljeholmen har de senaste tio åren legat med god marginal på över 90 procent elever med betyg som ger behörighet till nationellt program på gymnasieskolan. Lägst andel ungdomar med sådana betyg i årskurs nio finns bland annat i stadsdelen Rinkeby-Kista.

I Stockholm finns stora variationer i **andelen sysselsatta** mellan olika stadsdelar. Områden med högst sysselsättning har över 85 procent förvärvsarbetande medan områdena med lägst andel har omkring 50 procent förvärvsarbetande. Lägst andel har Rinkeby med 47 procent och Tensta med 53 procent. I Skärholmen och Rinkeby-Kista har andelen sysselsatta stannat kvar på en låg nivå sedan nittiotalskrisen.

En grupp med **sämre anknytning till arbetsmarknaden än genomsnittet är utrikesfödda**. Anknytningen till arbetsmarknaden varierar med vistelsetiden i landet. Ju längre tid en person som invandrat har bott i Sverige, desto större förutsättningar har han eller hon för att ha etablerat sig på arbetsmarknaden. En intressant slutsats är att det, oavsett vistelsetid, finns betydligt bättre förutsättningar att få ett arbete om man bor i ett område med hög sysselsättning jämfört med områden med en låg sysselsättning. Av dem som till exempel bor i

Rinkeby-Kista är sysselsättningsgraden efter att ha vistats i Sverige tio år eller mer cirka 60 procent. Motsvarande siffra för hela staden är 72 procent och för bosatta på Kungsholmen 81 procent.

Det finns också en grupp **unga som varken arbetar eller studerar** eller har någon annan känd aktivitet, exempelvis ersättning för sjukdom eller föräldraledighet. Högst andel hade stadsdelarna Rinkeby (9,4 procent) Husby (7,6 procent) samt Tensta och Rågsved (7,0 procent).

I de utsatta stadsdelarna är också **ohälsan större och livslängden kortare**. Det finns tydliga samband mellan ohälsa och ekonomisk tillväxt. En låg ohälsa innebär att en större andel av samhällets resurser kan användas produktivt. Regionala skillnader i hälsa och ekonomisk utveckling följs därför åt och studier visar att den ekonomiska situationen är sämre i kommuner där ohälsan är stor.

Trångboddheten är störst där den sociala och ekonomiska utsattheten är stor. Rinkeby är också som en följd av detta den stadsdel som är mest trångbodd i staden.

Den sammantagna bilden är tydlig. För staden som helhet har det mesta blivit bättre vad gäller inkomster, reducerad arbetslöshet, minskat beroende av försörjningsstöd etc. Men för de utsatta områdena är det precis tvärtom. Det har i huvudsak blivit sämre och framförallt har klyftorna mot resten av staden ökat dramatiskt. En bild som på nationell nivå för övrigt bekräftas i rapporten "Utanförskapets karta".

Vad innebär det för ett samhälle att **koncentrationen av negativt socialt belastande faktorer ansamlas till vissa områden**? I områden där **normaliteten förskjuts och där gapet till övriga delar av samhället ständigt ökar**. Vad gör detta med **sammanhållningen och det sociala kontraktet** i ett samhälle? Vad händer när det sociala kapitalet eroderar bort? Det väcker onekligen frågan om hur stora sådana spänningar kan bli utan att välfärdsväven slits itu? Och uppstår det med en viss självklarhet ett sorts kollektivt accelerationsförlopp kring utanförskapet i sådana områden?

9.2 De sociala konsekvenserna – ytterst handlar allt om människor och deras samspel

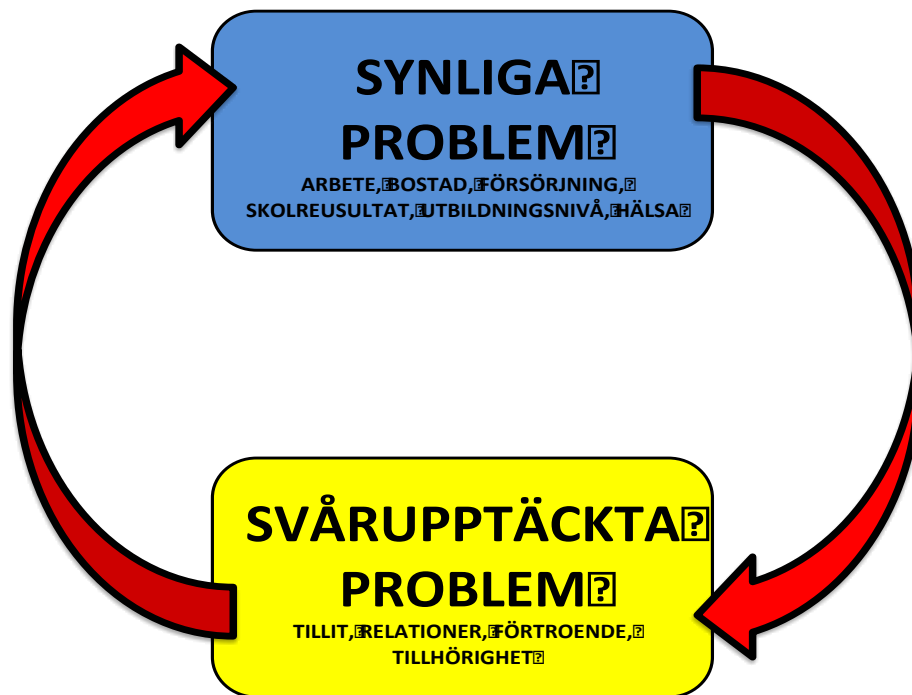
"Man kan inte påverka människor utan en relation!" (Anders Carlberg, Fryshuset)

9.2.1 Onda cirklar

Det vi ovan diskuterat är det synliga, det lättupptäckta och det lättbegripliga. Men hur ser det ut under ytan? Vad är det för verklighet de boende i dessa områden upplever och hur samspelar dessa upplevelser med faktorerna ovan? Vad är orsak och vad är verkan? I rapporten "Skillnadernas Stockholm" får vi en del svar.

Låt oss börja med hur människor upplever **trygghet eller otrygghet** i sin vardag. När stadsdelar studeras är den upplevda otryggheten i bostadsområdet allra störst i stadsdelen Rinkeby. 30 procent uppger att de känner sig otrygga i Rinkeby. Det är en ökning med 9

procentenheter sedan mätningen 2008. Samtidigt finns det stadsdelar där i princip ingen av de tillfrågade anger att de känner sig otrygga.



Upplevd **makt över sin vardag** är också en viktig faktor för ett gott liv. Känslan av samhörighet och möjligheter till delaktighet och inflytande i samhället är grundläggande för människors välbefinnande. Brist på makt och upplevd förmåga att påverka sin livssituation har ett starkt samband med ohälsa. Ett sätt att mäta makt är att se på valdeltagande som en indikator för hur människor upplever sig ha möjlighet att påverka det samhälle man lever i. Av Stockholms enskilda valdistrikt hade Spånga 22 (som ligger i Rinkeby) det lägsta valdeltagandet år 2014. Enbart 40,8 procent av de röstberättigade deltog i valet till kommunfullmäktige. Västerled 15 i Ålsten hade det högsta valdeltagandet med 94,8 procent, vilket innebär en differens på 54 procentenheter.

Hur ser det då ut med **tilliten mellan människor och mellan människor och makten** (makthavarna)? Forskning har visat att det finns ett samband mellan horisontell och vertikal tillit, det vill säga mellan mellanmännisklig tillit och förtroendet för politiska institutioner och myndigheter. Hög tillit mellan människor hänger nära samman med ett högt förtroende för politiska institutioner och myndigheter. Den vertikala tilliten är avgörande för samhällskontraktets legitimitet.

Förtroendet för lokala myndigheter varierar geografiskt i Stockholm. Var fjärde person i Spånga-Tensta och Rinkeby-Kista har lågt förtroende för stadsdelsförvaltningen att jämföra med var tionde på Kungsholmen.

Bland personer med enbart grundskoleutbildning i Rinkeby-Kista uppger 32 procent att de saknar tillit till andra i det egna bostadsområdet, att jämföra med 2 procent bland personer med eftergymnasial utbildning på Norrmalm.

9.2.2 Att kommunicera utan att stigmatisera

Att sätta ord på förortens problem är, särskilt om man inte bor i **Orten** och kommer utifrån, inte helt trivialt. Det är lätt att det man säger uppfattas som svartmålande, nedlåtande och stigmatiserande. Samtidigt är det viktigt att lyfta på alla stenar och sätta ord på de riktigt stora utmaningarna utan väja alltför mycket för svårigheter och ömma tår. Det handlar om att beskriva fenomen och analysera samband för att kunna lösa de problem som finns. Vi är tillbaka vid den klassiska formuleringen; *”det är inte ondskan hos de onda som är problemet utan tystnaden hos de goda”*. Låt oss ta några exempel på formuleringar som ofta väcker ont blod och starka reaktioner, i det här fallet hämtade ur Lokalt Utvecklingsprogram för Rinkeby Kista hösten 2016:

”Parallellsamhällen av etnisk, religiös och kriminell natur existerar”.

”Krockar mellan olika värderingssystem och kulturer.”

I det här fallet väckte formuleringarna reaktioner från boende i området. Är formuleringarna kontroversiella? Är de korrekta? Går de att exemplifiera? I det första fallet med parallellsamhällen är det inte särskilt svårt att exemplifiera. Det finns gängstrukturer, underjordiska banksystem, familjebaserade klaner, sekter av ideologisk eller politisk art och etniskt slutna grupper.

Inte heller i det andra fallet är det svårt att hitta konkreta exempel på kulturkrockar som hederskulturer, synen på barnaga eller synen på jämlikhet mellan män och kvinnor. Detta i sin tur kan komma till uttryck i allt från skolans simundervisning, via kvinnors klädsel i det offentliga rummet till hedersvåld och hederskultur i vid mening.

Hur ska vi då hantera denna typ av svårigheter? Det förefaller ju vara viktigt att sätta ord på och definiera de problem och utmaningar vi måste hantera utan att kränka och stigmatisera. Hur ska vi annars kunna ta tag i dem?

Ett sätt att hantera detta är att vara saklig och konkret. Gärna genom att exemplifiera vad man menar. Men räcker det? Ett annat sätt är att ställa ett antal frågor kring de fenomen man vill sätta ord på och diskutera:

- är det ett viktigt och/eller angeläget problem?
- är det påverkbart?
- är det påverkbart utan att sätta ord på och definiera problemet?
- innehåller mitt sätt att formulera det en dold undertext av diskriminerande natur?
- finns det andra sätt att formulera problemet på än mitt?

Vår entydiga erfarenhet kring den här typen av svårigheter är att dialogen med läsaren/mottagaren är av central betydelse för att komma vidare och inte fastna i motsättningar.

9.2.3 Ett knippe utmaningar

Ur ett socialt perspektiv finns det alltså ett stort antal andra faktorer som utgör utmaningar i denna typ av områden. Låt oss i punktform peka på ytterligare några av de faktorer som ofta lyfts fram då man diskuterar utsatta områden:

- den kollektiva stigmatiseringen
- bristen på positiva rollmodeller
- den negativa förväntningsbilden
- uppgivenhet och förlorat hopp
- generationsgap och en föräldrageneration som abdikerat
- slutenhet och sekterism
- bristen på trygghet
- känslan av vanmakt och osynliggörande
- en kollektiv outsideridentitet
- ett samhälle som dragit sig tillbaka – retirerat - och övergivit Orten
- våld, kriminalitet och droger
- starkt misstroende mot myndigheter, allt från socialtjänst till skola till polis

Om, vi säger om, det förhåller sig på det här sättet väcks naturligtvis ett antal intressanta frågor. Den första är; **Vad är orsak och vad är verkan?** Är det de mer konkreta och materiella faktorerna som är orsaken och de sociala fenomen som är effekterna? Eller förhåller det sig tvärtom och är det mer komplext än så?

Den andra frågan är; **Hur ser samspelet ut** mellan alla dessa olika sociala faktorer? Och vad är konsekvensen av en stark ansamling av socialt belastande faktorer? Kan man prata om att det uppstår en sorts negativa sociala synergieffekter? Ungefär $1+1=3$ men tvärtom.

Den tredje frågan blir; Finns det inbyggt en sorts självförstärkande mekanism i termer av **självförstärkande onda cirklar** som en följd av dessa samspel? Är det helt enkelt så brutalt att om vi inte intervenerar kraftfullt och effektiv så kommer den kollektiva resan nerför backen att accelerera?

Är det så att mycket av detta handlar om tillgången till ett gott socialt kapital i Orten. Det vill säga tillit, förtroende, nätverk och goda relationer. Är förekomsten eller frånvaron av detta sociala kitt en sorts grund för att förstå vad som händer i Orten? Eller handlar det främst om

de materiella (ekonomiska) betingelserna? Eller är det just samspelet mellan dessa delar som är nyckeln till förståelse?

Om man ska kunna bryta dessa mönster och den utveckling som varit förhärskande i dessa områden i flera decennier behöver man nog ha en aning om hur svaret på dessa (och flera andra) frågor ser ut.

9.3 Gränsöverskridande onda cirklar

Då man studerar utanförskapet hos enskilda människor hittar man ofta ett antal orsaker som förefaller leda till ökad sannolikhet för utanförskap och exkludering. För att ta ett tydligt exempel; skolmisslyckanden leder ofta till långvarig arbetslöshet.

På stadsdelsnivå och samhällsnivå är orsakssambanden mer komplexa och orsaker och verkan är ofta invävd i varandra i ett komplext samspel mellan sociala/psykologiska fenomen och ekonomiska faktorer. Kortsiktiga effekter på ett område kan leda till långsiktiga effekter av helt andra slag på andra områden. Kombinationen av stuprörstänkande (agerande) och kortsiktighet kan överraskande ofta leda till icke avsedda långsiktiga effekter av en åtgärd. Och samtidigt är sociala och psykologiska skeenden och ekonomiska förlopp på många vis den andra sidan av samma mynt.

De ekonomiska effekterna är ofta synliga och rimligt enkla att både upptäcka och förstå. De sociala och psykologiska skeendena ofta diffusa, svårupptäckta och inte alltid helt lättbegripliga. Man skulle utifrån ett systemteoretiskt perspektiv kunna säga att detta är två olika delsystem som intimt hänger samman och påverkar varandra i ett antal komplexa feedback loopar. Allt hänger samman. Arbetslöshet skapar fattigdom som i sin tur leder till en känsla av utanförskap och exkludering, först hos föräldrarna och därefter hos barnen.

De ekonomiska förloppen och konsekvenserna ger sig ofta till känna tämligen snabbt. Arbetslöshet ena månaden leder till pengabrist då hyran ska betalas nästa månad. De sociala förloppen i form av reducerade nätverk eller försämrade självkänsla förändras mera subtilt, osynligt och långsamt. Men samspelet mellan dessa båda aspekter är nästan alltid närvarande och ibland väldigt starkt, om än kanske inte helt lätt att upptäcka.

I figuren nedan illustrerar vi ett sådant exempel. Om man har brist på pengar och underskott i den offentliga sektorn, leder det kanske till nedskärningar i det preventiva arbetet. På så sätt får man kortsiktigt – inom (delar av) det ekonomiska fältet – en budget i balans. Detta kan dock på lite sikt leda till ökad marginalisering och utanförskap exempelvis genom att barn i utsatta familjer inte får det stöd de skulle behöva.



Detta i sin tur utlöser sociala beteenden som på sikt genererar betydande kostnader för vård, försörjning och olika repressiva insatser från samhällets sida. Ett kortsiktigt klokt ekonomiskt beslut i ett stuprör kan leda till betydande långsiktiga kostnader i flera andra stuprör.

Vi kan beskriva detta som en ond cirkel där fenomenen i de sociala och ekonomiska kretsloppen förstärker varandra negativt. Denna typ av cirkel har vissa grundläggande egenskaper:

- Effekter på kort sikt och lång sikt kan vara helt väsensskilda. En kortsiktig vinst kan i själva verket vara början på en långsiktig förlust. Man spar på förebyggande arbete för att få budgeten i balans och drar på sikt på sig betydande kostnader inom exempelvis missbruksvården.
- Vinsterna i början av det cirkulära förloppet kan vara av engångsnatur och ganska måttliga – samtidigt som kostnaderna (eller förlusterna) på lång sikt kan vara både permanenta och betydande.
- Intäkter och kostnader kan ske inom helt olika fält. Nedskärningar i skolan leder till att kostnader uppstår inom socialtjänst och rättsväsende. Intäkterna kan kortsiktigt vara av ekonomisk natur medan kostnaderna långsiktigt kan vara av både social och ekonomisk natur.
- Förloppet är ofta självförstärkande, och stundtals dessutom accelererande. Då det väl initierats krävs det stora ansträngningar för att bryta det.
- Förloppet registreras endast undantagsvis i de styr- och uppföljningssystem man förfogar över inom den offentliga sfären varför beslutsunderlag kring effekter i regel blir tämligen missvisande till både art, omfattning och riktning.

Sammantaget leder detta till ett sorts **osynliggörande** av utanförskapets ekonomiska effekter. **Ingen har ansvaret för helheten** och olika aktörer skyfflar problem mellan varandra till ständigt stigande kostnader. Ett sorts Svarte-Petter spel med den sociala fakturan för utebliven prevention i tidig ålder.

På individnivå leder kortsiktigheten i styr- och uppföljningssystem i kombination med hur man organiserar den offentliga verksamheten till att till synes ekonomiskt kloka beslut leder till sociala effekter som i sin tur leder till långsiktigt ekonomiskt resursslöseri. Detta strider naturligtvis mot kommunallagens krav på god ekonomisk resurshushållning. Riksrevisionen konstaterade 2007 i sin granskning av landets kommuner följande:

”Riksrevisionen har i sin granskning funnit att det är viktigt med ett långsiktigt perspektiv för att främja en god ekonomisk hushållning. En god ekonomisk hushållning kräver dock enligt Riksrevisionen inte bara att dagens kostnader och intäkter balanseras. Det behövs också en beredskap för den framtida utvecklingen av kostnaderna för t.ex. vård och omsorg om äldre samt pensionsutbetalningar.”¹²

På samhällsnivå kan till synes kloka kortsiktiga ekonomiska beslut fattade utifrån en enskild aktörs perspektiv leda till en allvarlig urgröpning av det sociala kapitalet vilket i sin tur kan rycka undan den långsiktiga grunden för en sund ekonomisk utveckling. Ett exempel på detta är hur man under 90-talskrisen i många kommuner gjorde betydande nedskärningar inom det icke lagstadgade preventiva arbetet inom skola och skolhälsovård vilket något decennium senare återspeglades i ökad marginalisering av unga som till följd av skolmisslyckanden inte lyckades ta sig in på arbetsmarknaden och tidigt blev långtidsarbetslösa.¹³

Ytterst handlar det om några olika saker. Det handlar om att förstå att insatser eller brist på insatser vid en tidpunkt inom ett fält ofta leder till konsekvenser inom helt andra fält men vid en helt annan tidpunkt. Om vi inte klarar av att lämna kortsiktighetsvärlden och stuprörsvärlden finns det en stor risk att vi vare sig upptäcker detta eller skaffar oss instrument för att hantera konsekvenserna.

Vidare handlar det om att – då vi betraktar, vill förstå och hantera – se skillnaderna mellan vad som sker på ytan (symptomen) och de bakomliggande orsakerna. Och kanske än mera **orsakernas orsaker. De systemeffekter** som kanske bidrar till eller förvärrar situationen.

10. ATT FÖRSTÅ PROBLEMETS NATUR

10.1 Bilbränder, skjutningar och utanförskap

”Om man bara har en hammare ser man alla lösningar som spikar.”

Det handlar alltså ytterst om att förstå hur situationen ser ut och skilja mellan vad som är mer ytliga symptom och vad som är underliggande orsaker. Men det handlar också om att gå djupare än så, det man i systemteorin kallar **orsakernas orsaker**. Man brukar ju säga att ”som man ropar får man svar”. Man skulle kunna säga att kortsiktigt handlar det om att i områden som Skäggetorp, Hässleholmen eller Husby bryta destruktiva mönster och ersätta dem med nya konstruktiva mönster. Men det handlar också långsiktigt om att förändra själva jordmånen – det som gör det möjligt att det växer fram goda i stället för onda krafter i området. Låt oss

¹² Riksrevisionens redogörelse till Riksdagen 2007/08 RRS13

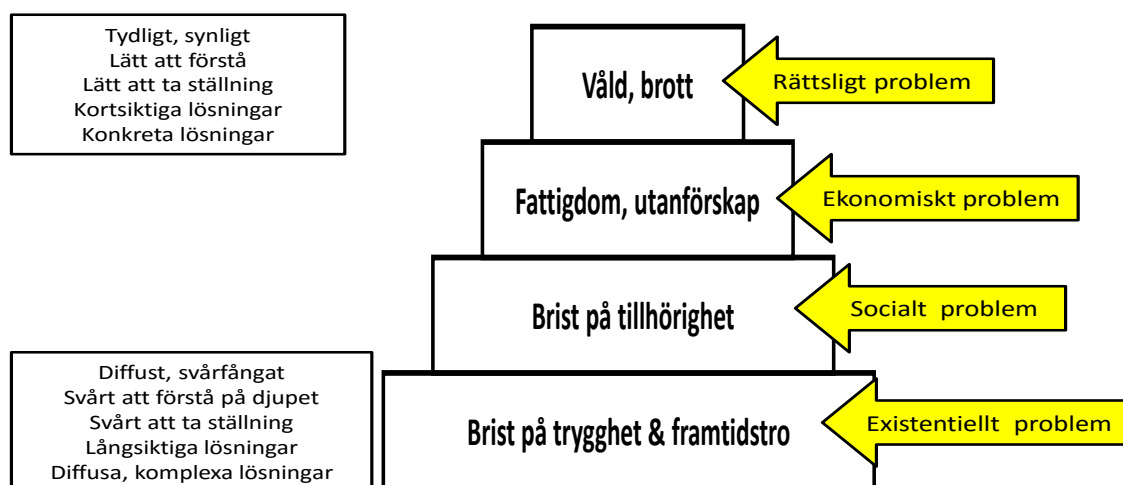
¹³ Dessa effekter presenteras utförligt i Fridolin, Blåsta, Ordfront, 2009

illustrera med bilbränderna eller att unga attackerar polis och räddningstjänst med stenkastning.

Detta i sin tur har att göra med hur vi beskriver och tolkar problemen. Som vi ser det kan de destruktiva situationer som uppstår tolkas på i varje fall fyra nivåer. På den översta mest uppenbara nivån ser det ut att vara våldshandlingar, brott, förstörelse och vandalism. Och det är det också. Tolkat på detta vis handlar det om att – i varje fall på kort sikt - lösa ett ordningsproblem eller **ett rättsligt problem**. Med denna problemdefinition handlar det om att utifrån ett mer eller mindre repressivt perspektiv skapa ordning. Det är en fråga för polis och rättsväsende i stort.

Men det kanske också handlar om **fattigdom och klassfrågor** – ett ekonomiskt problem och ett fördelningspolitiskt problem. Utbredd arbetslöshet och ekonomiskt beroende som föder vanmakt, utanförskap och frustration. En kollektiv outsideridentitet och stigmatisering. Med detta perspektiv blir lösningarna helt annorlunda. Då handlar lösningen om en skola som ser till att barnen lyckas så att de i vuxenlivet kan få arbete och försörja sig själva. Och att det finns arbetsgivare som är beredda att anställa. Då är detta en fråga som kanske berör utbildningsväsendet och arbetsgivarna.

ATT UPPFATTA, FÖRSTÅ OCH HANTERA PROBLEM



Men det kanske ännu mer handlar om tillhörighet och att vara en del av samhällets sociala väv. I så fall är detta **ett socialt problem** där civilsamhället och i viss mån de sociala myndigheterna har en roll att fylla. Delaktighet, tillit och relationer som ett viktigt inslag i samhällets sociala kapitalbygge.

Men det kanske också, på ett ännu djupare plan handlar om brist på framtidstro, trygghet och meningen med livet. Ser man det på detta vis blir det **en existentiell problematik** och en fråga om områdets sociala kapital – det vill säga tillit och många och goda relationer. Med detta perspektiv blir det en fråga som i första hand berör de boende och kanske också bostadsföretagen i området.

Problembilden – och därmed också lösningarna – förändras för varje steg man tar i denna pyramid. Då man stiger ner under ytan – under det synliga – och börjar undersöka orsakerna bakom de våldsytringar och den frustration som finns blir bilden alltmer mångtydig och komplex. Man går från kortsiktiga till långsiktiga perspektiv, från det som är tydligt och lätt att förstå till det som blir komplext och dunkelt. Från konkreta enkla lösningar till lösningar som är diffusa och med komplexa orsakssamband. Uppe på ytan finns ett utrymme för "quick fix"-lösningar som i takt med att man rör sig allt längre ner i pyramiden försvinner.

Man skulle utifrån denna pyramid kunna tolka uppdraget i **Orten** som tudelat i ett långsiktigt och ett kortsiktigt uppdrag. På ytan handlar det om att reducera inslagen av och effekterna av de oroshärdar som riskerar att flamma upp och förvandlas till upplopp. Det är det **kortsiktiga uppdraget som skapare av mönsterbrytande handlingar**. Det långsiktiga uppdraget är att bidra till att **bygga upp områdets sociala kapital** genom att bygga förtroende, tillit och relationer. Man skulle också lite tillspetsat kunna kalla det för det lilla, enkla och synliga uppdraget respektive det stora, osynliga och svåra uppdraget.

Dessa båda uppdrag befinner sig i ett sorts yin-yang förhållande till varandra. Båda behövs och inget av dem löser problemet på egen hand. Utan kortsiktig ordning och reda och ett fungerande rättssamhälle går det knappast att bygga ett socialt kapital. Och utan ett långsiktigt samhällsbygge blir de kortsiktiga insatserna från rättsväsendets sida i bästa fall bara meningslösa och i värsta fall direkt kontraproduktiva. För att hitta en lösning pratar vi alltså inte om antingen kortsiktiga insatser för att dämpa oron i området eller långsiktiga insatser för att skapa utveckling. Vi pratar om **en fungerande både och-strategi**.

10.2 Så många liv till spillo

Då detta skrivs (hösten/vintern 2016/17) har det dödliga våldet i **Orten** ökat i en oroande omfattning. Ett dubbelmord på två unga män ena helgen vid en skjutning i Rinkeby och knappt två veckor senare ytterligare ett mord i Tensta. En sextonåring blir skjuten till döds vid en busshållplats i Malmö. Upprördheten är naturligtvis stor och man drabbas av en känsla av förtvivlan. I värsta fall uppgivenhet. Kanske för att det är så dramatiskt, så onödigt och kanske för att det är så unga människor som är involverade.

Och smärtan blir ännu större när vi vet att runt knuten väntar nästa generation desperata unga i **Orten**. De som idag är 8 eller 9 år gamla och funktionellt hemlösa. De är utkastade, utträngda, bortvalda från sina dysfunktionella ursprungsfamiljer många gånger präglade av psykisk ohälsa, missbruk eller kriminalitet. Så unga skapar sig nya familjer i gänget på gatan. Kanske inte den bästa tänkbara familjen, men ett sammanhang där man trots allt har en tillhörighet och kan känna sig hemma. Och på så sätt byggs nya band, nya lojaliteter upp. In i döden. Ja, för en del bokstavligen in i döden.

Men låt oss gå ett steg vidare. Hur ser egentligen den totala överdödligheten ut i områden som Rosengård, Skäggetorp eller Gamlegården? I dessa områden är den generella hälsan, både psykisk och somatiskt sämre, än för andra samhällsgrupper, arbetslösheten högre och

utbildningsnivån lägre¹⁴. Och man vet från mängder av studier att detta leder till en för tidig död. I slutrapporten för Göteborgs Stads kommission för jämlik hälsa säger man så här:

”Förutom att skillnader i medellivslängd mellan kvinnor och män är tydlig är den även slående mellan stadens mellanområden. Den förväntade återstående medellivslängden är lägst för män i mellanområdena Bergsjön, Mariaplan och Kortedala och för kvinnor i mellanområdena Bergsjön, Norra Angered och Mariaplan. Det skiljer upp till 7,5 år i medellivslängd för kvinnorna och upp till 9,1 år för männen när de olika områdena jämförs med varandra.”¹⁵

Människor dör alltså i en förfärande omfattning för tidigt i **Orten**. Och vi låter det ske. Låt oss ta dödsskjutningar i Göteborg som exempel och för enkelhetens skull säga att det i stadsdelen Bergsjön bor 15 000 personer. Deras totala överdödlighet, räknat i det som man i statistiken brukar kalla förlorade livsår, är (om vi använder Göteborgskommissionens siffror) cirka 120 000 år. Ja, du läste rätt **120 000 (8*15 000) förlorade livsår till följd av utsatthetens effekter.**

Detta vare sig förringar eller minskar smärtan kring dödsskjutningarna av unga. Men det sätter saker i proportion till varandra. För visst är det så att bakom den handfull unga män i **Orten** som dödar och dödas, finns hundratals andra i riskzonen och beredda att fylla luckorna då de främsta leden glesar ut. Och bakom dem tusentals unga och vuxna i ett begynnande eller redan etablerat utanförskap. De flesta av dem tämligen osynliga, annat än i statistiken för arbetslöshet och försörjningsstöd. De flesta av dem lider – och dör – i tysthet. Man skulle faktiskt på allvar kunna prata om ett sorts lågintensivt krig mot Ortens befolkning.

Risken är att vi fokuserar all vår energi på det akuta, det smärtsamma, det påtagliga och missar det verkligt stora problemet som är orsakerna bakom. **Fattigdomen och utanförskapet.** Låt oss nu inte dra fel slutsatser av detta. Vi måste ta tag i skjutningarna. Gör vi inte det så kan vi inte heller lösa något annat. Men det räcker inte. Vi måste göra både och, vilket är något vi kommer att diskutera längre fram. En sorts båda benens strategi där vi hela tiden fokuserar på vad vi ska göra bortom krönet. När ekot efter skotten har tystnat.

11. HUR DRABBAS DE ÖVRIGA 94 PROCENT AV BEFOLKNINGEN?

Ungefär en halv miljon människor bor alltså i strax under 200 utsatta områden runt om i landet. I dessa områden finns ett stort antal problem som vi nu har diskuterat. Men hur berör det oss andra? Vi som tillhör de 94 procent av befolkningen som bor och lever utanför dessa utanförskapsområden. Är det något vi behöver bry oss om eller kan vi – lite cyniskt formulerat - låta denna halva miljon människor leva sitt liv, så lever vi vårt?

Eller förhåller det sig på det viset att det som händer i Orten starkt influerar det liv vi andra lever på helt andra platser. Med andra ord – och lite drastiskt formulerat – hur berör det oss att det kastas in handgranater i en lägenhet i Biskopsgården eller att Södertäljerättegångarna har kostat samhället flera hundra miljoner kronor?

¹⁴ Dessa skillnader i hälsa och förväntad återstående livslängd finns dokumenterat i ett flertal analyser såsom Malmökommissionens arbete, Skillnadernas Stockholm eller Östgöta-kommissionen Det handlar om allt från psykisk hälsa till diabetes och benskörhet

¹⁵ Skillnader i livsvillkor och hälsa i Göteborg, Göteborgs Stad, 2014

Vår bild är ganska tydlig. Det som händer i Orten har betydande **konsekvenser för samhällsekonomin** i stort, dels på ett konkret och tydligt vis i form av ökade kostnader och minskade intäkter. Dels genom att detta kan leda till en ökad kamp om de knappa resurserna i samhället och en förskjuten balans mellan försörjare och försörjda i samhället.

Men vad som är än mera viktigt är att vad som händer i Orten - både direkt och indirekt - leder till **betydande sociala effekter** i samhället. Direkt genom att händelserna socialt har ett omedelbart genomslag i form av ett förändrat klimat i samhället och skapar rädsla och otrygghet. Indirekt genom att händelserna verkar via de ekonomiska konsekvenserna. I förlängningen kanske detta kan leda till grundläggande hot mot den solidariska välfärdsmodellen. Låt oss därför se på några prislappar för att sedan återvända till de mer subtila effekterna.

11.1 Ett konkret exempel

11.1.1 Utanförskapet i Lindängen ¹⁶

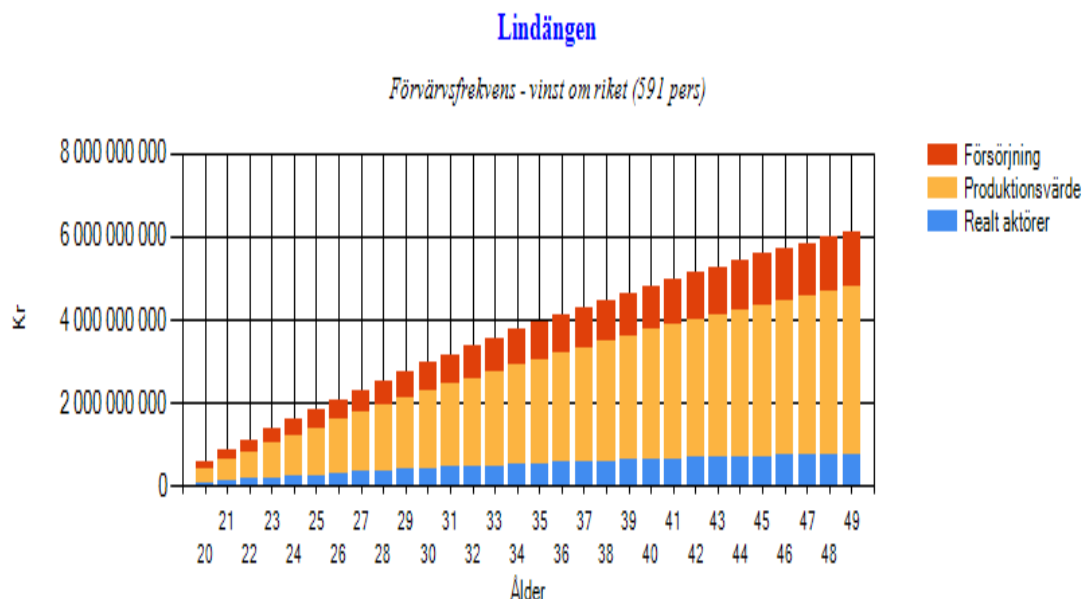
Låt oss i ett första exempel utgå från stadsdelen Lindängen i Malmö, ett av de klassiska och mer omskrivna utanförskapsområdena i landet. Området består av 1 700 lägenheter ägda av i huvudsak tre olika privata värdar. Ett sätt att mäta utanförskapets kostnader i ett område är att fånga förvärvsfrekvensen, det vill säga hur många i arbetsför ålder som faktiskt arbetar. Vi vet från tidigare studier att den i Lindängen har gått från låg till lägre. Trenden är negativ och tydlig.

Men ett kanske något mer intressant mått än förvärvsfrekvensen i detta sammanhang är gapet i förvärvsfrekvens mellan stadsdelen och rikets genomsnitt – det vill säga vilka samhällskostnader skulle vara möjliga att reducera om stadsdelen vore riksnormal. I diagrammet nedan redovisar vi detta i ett 30-årsperspektiv (från 20–50 års ålder). Vi ser då att **de totala samhällskostnaderna för detta uppgår till cirka 6 miljarder kronor**¹⁷, vilket sålunda är den samhällsvinst som skulle kunna uppstå om stadsdelen vore riksnormal.

Diagram; De långsiktiga kostnaderna för förhöjt utanförskap i Lindängen fördelat per kostnadsslag

¹⁶ Detta avsnitt är baserat på siffror från studien Ensam är inte starkt, Nilsson & Wadeskog, SEE & Malmö stad, 2013

¹⁷ Kostnaderna består av tre delar; förlorade produktionsvärde, kostnader för att försörja människor i utanförskap och de olika samhällsinsatser som görs kring dessa människor t.ex. i form av vård och sociala insatser – här kallade reallaktörer.



Samma uppgifter redovisas i tabellen nedan. Vi ser då att på årsbasis ligger kostnaderna för detta förvärvsfrekvensgap på cirka 284 miljoner kronor och att de under en politisk mandatperiod (fyra år) uppgår till cirka 1 094 miljoner kronor. Den dominerande posten utgörs av förlorade produktionsvärden. Men även försörjningskostnaderna är betydande, totalt cirka 1 275 miljoner kronor under 30-årsperioden eller 70 miljoner kronor på årsbasis. Försäkringskassan och kommunen utgör de två dominerande finansiärerna.

Tabell; De långsiktiga kostnaderna för förhöjt utanförskap i Lindängen fördelat per kostnadsslag och tidpunkter

	1	4	8	15	30
Realt aktörer	41724541	157513940	292757516	482465996	750362237
Produktionsvärde	1727165392	669049789	1288099345	2262206507	3952782642
Försörjning	70920000	267729456	496585717	820056678	1275405042
Summa	284309933	1094293185	2076343079	3564729181	5978549921

I tabellen nedan har vi fördelat de reala kostnaderna (dvs. inte försörjningskostnaderna som redovisas separat ovan) på olika aktörer. Vi ser då att kommunen står för ungefär 50 procent av de reala kostnaderna eller totalt 340 miljoner kronor för hela 30-årsperioden. Den årliga reala kostnaden för kommunen uppgår till cirka 19 miljoner kronor.

Tabell; De långsiktiga kostnaderna för förhöjt utanförskap i Lindängen fördelat per aktör och tidpunkter

	1	4	8	15	30
Arbetsförmedling	8365000	33466182	62073215	102507085	159425630
Försäkringskassa	0	0	0	0	0
Kommun	18971100	71617630	132336679	219365161	341770349
Landsting	10194750	38486109	71384197	117383147	183339475
Rättsväsende	1302609	6305013	12621967	20343791	32417608
Övriga	1391082	7139006	13241458	21366811	34008675
Summa	41724541	157513940	292757516	482465996	750362237

11.1.2 Slutsatser

I dag finns en intensiv debatt om hur vi ska hantera renoveringen av våra miljonprogramsområden. Lindängen är ett av dessa områden där man diskuterar omfattande ombyggnads- och renoveringsarbete. Då detta diskuteras säger man ofta att det är dyrt, alldeles för dyrt. För de 1 700 lägenheterna i området räknar man med en totalkostnad i intervallet 1 500 – 2 000 miljoner kronor. Är det mycket? Ja, naturligtvis. Men är det mycket i förhållande till utanförskapskostnaderna i Lindängen?

Det är mellan en tredjedel och en fjärdedel av de långsiktiga samhällskostnaderna för utanförskapet i Lindängen under en trettioårsperiod. Det finns alltså pengar för dessa områden. Men vad använder vi dem till? Att möjliggöra ett fortsatt utanförskap eller för att göra sociala investeringar med syftet att bryta utanförskapet? Har vi helt enkelt ett osunt medberoendebeteende i förhållande till denna typ av områden? **Använder vi med andra ord, betydande resurser för att finansiera och möjliggöra fortsatt utanförskap, i stället för att göra sociala investeringar för att bryta detta utanförskap?**

11.2 För samhället i stort – två exempel

Vi kan alltså se att prislappen för utanförskapet i ett område som Lindängen är betydande. I all synnerhet ur ett långsiktigt perspektiv. Prislappen för detta betalas både av de boende, kanske främst i form av ett mindre bra liv, och omvärlden i form av en ineffektiv resursanvändning.

Men hur påverkar denna typ av fenomen vårt samhälle i allmänhet och vår välfärdsstat i synnerhet om vi anlägger ett nationellt perspektiv? Låt oss illustrera genom att dels visa vad den kriminalitet som är förknippad med **Orten** kan kosta samhället, dels visa hur stora kostnaderna för den låga förvärvsfrekvensen i dessa områden är. Låt oss då redan direkt göra en reservation. Det vi redovisar är tämligen grova överslagssiffror. Det ger en känsla för storleksordningar men kan inte göra anspråk på att vara exakta. I själva verket är det ingen som har någon exakt (oftast inte ens ungefärlig) siffra på dessa förhållanden.

11.2.1 Gängkriminalitetens kostnader¹⁸

Kriminella gängstrukturer är ofta (nästan alltid) förknippade med utanförskapsområden. Det är här de har sin rekryteringsbas och det är här de ofta bedriver sin ”affärsverksamhet”. Denna typ av strukturer leder också ofta (nästan alltid) till olika och tämligen dyra påföljder i form av polisutredningar, rättegångar, domar och kriminalvård. Ett enskilt fängelsestraff som leder till ett långvarigt utanförskap på arbetsmarknaden kostar samhället cirka 5-6 miljoner kronor. Upprepade fängelsestraff av yrkeskriminella kan leda till långvariga samhällskostnader på mellan 9 och 10 miljoner kronor. Ett enkelt gripande med polisutredning och en mycket kortvarig påföljd kan leda till samhällskostnader på 100 000 kronor eller mer.

¹⁸ Kalkylerna i detta avsnitt kommer från en studie vi genomfört kring kriminella gäng, Lundmark, Nilsson & Wadeskog, SEE & Fryshuset, 2012, Vänd dem inte ryggen

Vid sidan av de enskilda kostnaderna för dessa förlopp tillkommer betydande systemkostnader för samhällets kollektiva preventionsinsatser. De samlade poliskostnaderna för en mindre kommendering (avsevärt mindre än vid så kallade högriskmatcher inom fotbollen) omfattande ett 40-tal polismän kan uppgå till mellan 300 000 och 400 000 kronor. En stor konfrontation där deltagare skadas i större eller mindre omfattning kan komma att kosta mer än 20 miljoner kronor.

En gängkriminell person som lever 15 år i denna miljö skapar samhällskostnader på cirka 23 miljoner kronor. Ett organiserat kriminellt gäng på 15 personer kan under en 20-årsperiod skapa samhällskostnader på cirka 280 miljoner kronor om man bortser från samhällets alla systemkostnader för att skydda sig. Om man inkluderar dessa kostnader uppgår summan till 530 miljoner kronor vilket vi kan se i tabellen nedan.

Långsiktiga kostnader för en gängstruktur under en 20-årsperiod – samhällets kollektiva skyddsåtgärder medräknade

	Totala kostnader					
	1	2	5	10	15	20
Arbetsförmedling	304 112	596 527	1 408 007	2 461 958	3 330 631	4 079 356
Försäkringskassa	273 000	812 423	25 178 653	27 784 093	47 399 868	49 428 213
Kommun	1 517 000	2 975 654	12 826 966	18 756 177	27 886 502	32 052 557
Landsting	547 400	1 467 015	7 076 763	10 243 094	15 233 830	17 745 588
Rättsväsendet	44 368 373	46 577 386	93 888 828	167 686 661	254 613 034	324 358 516
Övriga	1 995 333	6 312 962	13 844 978	21 809 329	30 447 533	39 464 242
Produktionsvärde	3 006 000	6 608 885	22 665 236	37 313 960	53 123 631	63 613 844
Summa	52 011 219	65 350 852	176 889 430	286 055 272	432 035 029	530 742 317

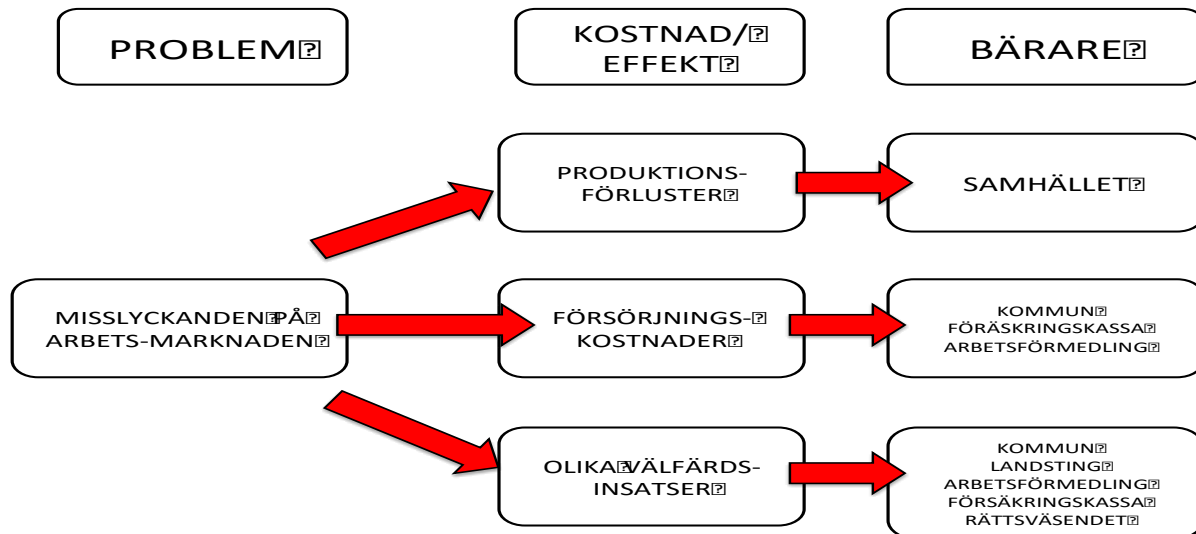
Låt oss säga något om vad som ligger bakom de olika posterna i diagrammet ovan:

- Rättsväsendets kostnader består av kostnader för olika former av polisinsatser både sådana som vi kallat individuella kostnader, grupp-kostnader och systemkostnader. Till detta kommer kostnader för åklagarväsende, domstolsförhandlingar samt kostnader för kriminalvård. I denna post ingår också kostnader för kronofogdemyndigheten.
- Landstingets kostnader handlar främst om sjukvårdskostnader främst till följd av det våld som utövas. Huvuddelen är somatiska vårdkostnader.
- De kommunala kostnaderna handlar bland annat om försörjningsstöd, missbruksvård, och familjehemsplaceringar.
- Försäkringskassans kostnader består av kostnader för sjukpenning och sjukersättning både för gängmedlemmar och deras offer.
- Arbetsförmedlingens kostnader består av olika arbetsmarknadspolitiska insatser.
- Under rubriken övriga finns kostnader för privatpersoner, offer, vittnen, anhöriga som drabbas av gängkriminaliteten liksom de företag som påverkas.
- Produktionsförlusterna är konsekvenserna av att gängkriminella och deras offer inte arbetar och bidrar till folkhushållet.

Hur många sådana gäng har vi i Sverige? Uppfattningar varierar men om man utgår från polisens olika kartläggningar talar man ofta om cirka femtio olika gängstrukturer av olika slag. Med andra ord får vi ett sorts mycket grovt mått vad just den här typen av organiserad brottslighet kostar samhället under en 20-årsperiod. Vi talar om i storleksordningen 25-30 miljarder kronor. I extremfallet kan enskilda förlopp, såsom den rättsliga processen 2012 mot det som kallades Södertäljenätverket uppgå till flera hundra miljoner kronor.

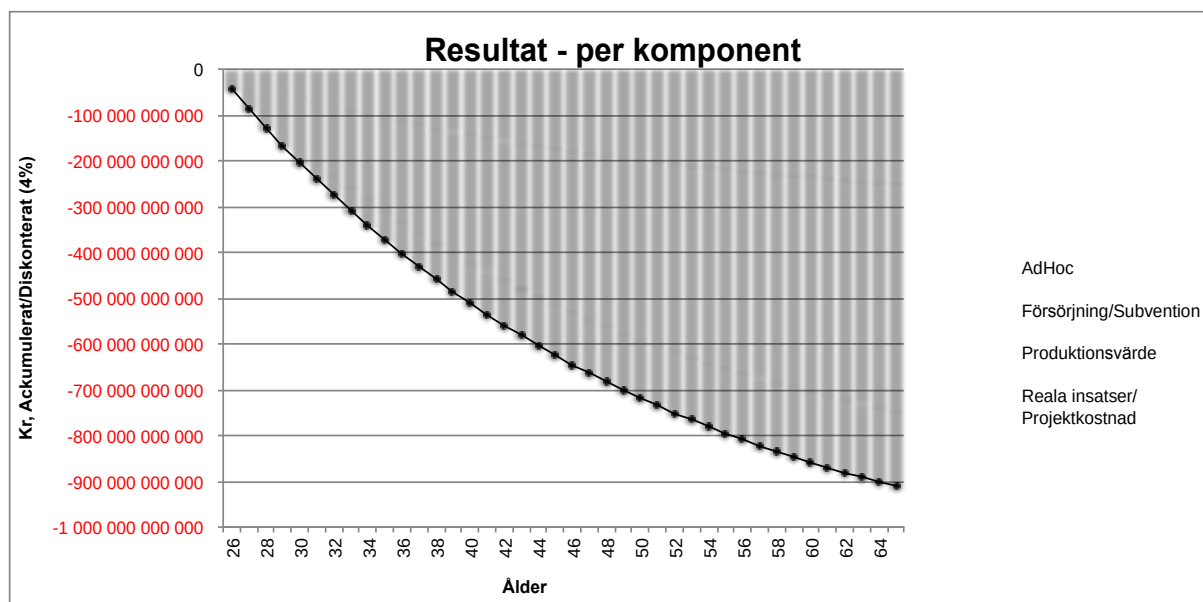
11.2.2 Den låga förvärvsfrekvensens kostnader

En annan aspekt av utanförskapsområdena är – som vi ovan visat för Lindängen - den låga förvärvsfrekvensen. Den leder till några olika huvudeffekter. För det första leder det till att det inte uppstår några produktionsvärden (BNP-bidrag eller bidrag till det gemensamma folkhushållet) eftersom färre personer arbetar. För det andra leder det till försörjningskostnader för dessa personer. För det tredje har en stor del av dessa redan inledningsvis utvecklat någon form av problematik vid sidan av själva arbetslösheten. Det kan vara allt från ohälsa av det ena eller andra slaget till i värsta fall missbruk eller mer omfattande psykisk ohälsa. Vi illustrerar mekanismerna kring detta nedan.



I diagrammet nedan ser vi den långsiktiga kostnaden under det yrkesverksamma livet (25-65 år) för den låga förvärvsfrekvensen i våra drygt 180 utanförskapsområden i Sverige. Vi ser då att den uppgår till drygt 900 miljarder kronor varav nästan 500 miljarder består av förlorade produktionsvärden. Försörjningskostnaderna uppgår under denna period till cirka 170 miljarder kronor varav 115 belastar Försäkringskassan och resterande 55 kommunerna. Vi pratar alltså om i det närmaste obegripliga belopp som ett uttryck för de långsiktiga kollektiva kostnaderna för den låga förvärvsfrekvensen i utanförskapsområdena. Och någon måste betala detta. Kan det vara de resterande 94 procenten? Är det här ett klokt sätt att använda våra gemensamma resurser – att möjliggöra fortsatt utanförskap med allt vad det innebär? Eller vore det klokare med ett sorts socialt investeringsperspektiv där vi tar lite högre kostnader idag för att hjälpa människor in i samhället för att slippa betydligt högre kostnader i framtiden?

Diagram; de långsiktiga kostnaderna för den låga förvärvsfrekvensen i 180 utanförskapsområden fördelat efter kostnadsslag



I tabellen nedan har vi fördelat dessa kostnader på olika aktörer och olika tidpunkter. **Vi ser då att de årliga kostnaderna uppgår till ungefär 45 miljarder kronor varav ungefär 8 miljarder direkt drabbar de kommunala budgeterna.** I ett långsiktigt perspektiv ser vi också att kommunerna tillsammans med Försäkringskassan är de stora finansiärerna av detta utanförskap med kostnader på totalt 163 respektive 126 miljarder kronor.

Tabell; de långsiktiga kostnaderna för den låga förvärvsfrekvensen i 180 utanförskapsområden fördelat efter aktörer och tidpunkter

Netto allt	26	27	29	35	45	55	65
Arbetsförmedling	-703 543 801	-1 380 028 224	-2 655 941 893	-5 934 625 261	-9 943 845 443	-12 652 330 943	-14 482 086 698
Försäkringskassa	-6 143 568 009	-12 050 844 941	-23 192 528 503	-51 823 033 429	-86 832 817 934	-110 484 173 903	-126 462 182 540
Kommun	-7 962 898 593	-15 619 531 856	-30 060 667 078	-67 169 690 216	-112 547 126 157	-143 202 495 952	-163 912 165 367
Landsting	-4 233 090 608	-8 303 370 039	-15 980 302 397	-35 707 523 015	-59 830 246 121	-76 126 693 506	-87 135 989 439
Rättsväsende	-879 657 503	-1 725 482 025	-3 320 787 152	-7 420 202 742	-12 433 025 840	-15 819 509 509	-18 107 296 535
Övriga	-189 857 304	-372 412 404	-716 728 607	-1 601 509 320	-2 683 431 632	-3 414 339 580	-3 908 114 800
Produktionsvärde	-24 114 939 849	-47 302 382 012	-91 036 093 191	-203 417 514 395	-340 839 098 431	-433 676 196 630	-496 393 613 710
Summa	-44 227 555 667	-86 754 051 501	-166 963 048 821	-373 074 098 377	-625 109 591 558	-795 375 740 024	-910 401 449 091

I dessa beräkningar har vi enbart diskuterat reala uppoffringar och finansiella kostnader. Vi har inte alls berört de finansiella intäktsförluster som uppstår som en spegling av att

människor i utanförskapsområdena har en lägre förvärvsfrekvens än för riket i stort. En fjärde effekt, och som är en konsekvens av att de inte arbetar är att de inte bidrar vare sig med skatter eller inbetalningar till socialförsäkringssystemet (pensionerna). I tabellen nedan kan vi se att de samlade skatteförlusterna av detta årligen uppgår till mer än 5 miljarder kronor och att de årliga förlusterna för socialförsäkringssystemen (pensionerna) uppgår till nästan 7 miljarder kronor. Totalt talar vi om en finansiell effekt på 12 miljarder årligen.

Tabell; de årliga finansiella effekterna av den låga förvärvsfrekvensen i ca 180 utanförskapsområden

Kommunalskatt	-2 342 594 157
Landstingsskatt	-1 171 297 078
Moms	-1 639 815 910
Socialförsäkring	-6 889 982 814
Summa Skatter/Avgifter	-12 043 689 959

11.3 Ekonomiska effekter – en sammanfattning

11.3.1 Konkreta effekter

Utifrån dessa exempel kanske man kan säga några olika saker om de samhällskostnader som uppstår till följd av det omfattande utanförskapet i cirka 180 olika bostadsområden. Den första är att det handlar om betydande belopp oavsett om man på årsbasis pratar om 40 – 50 Mdr kronor eller har ett mer långsiktigt perspektiv och då pratar om många hundratals miljarder kronor. Men det kan vara viktigt att se att detta är en ekvation – som i varje fall finansiellt – består både av en kostnadssida och en intäktssida. Kostnaderna ökar med tiotals miljarder varje år i form av kostnader för både försörjning och olika insatser både inom det sociala området och inom sjukvården. Samtidigt minskar intäkterna i form av skatteintäkter och inbetalningar till det gemensamma pensionssystemet. De konkreta årliga effekterna av detta motsvarar med råge vad som uppfattas vara det totala reformutrymmet i samhällsekonomin inför de årliga presentationerna av statsbudgeten. Detta leder naturligtvis till icke obetydliga belastningar på våra välfärdssystem.



Men under ytan är effekterna än mer svårupptäckta, betydande och riskerar att i grunden hota hela vår välfärdsmodell. Något som statsminister Stefan Löfven nämnde som ett av åtta olika säkerhetspolitiska hot mot vår välfärdsmodell vid försvarskonferensen i Sälen januari 2017.

11.3.2 Mersvårångade

På ett annat plan leder detta naturligtvis till en **kamp om resurserna** och olika former av **undanträngningseffekter**. Redan vid den stora flyktingvågen hösten 2015 uppstod en diskussion om hur flyktingarnas behov skulle tränga undan behov som finns i tandvården, primärvården och skolan.

Debatten om våra utanförskapsområden har ännu inte nått dit, men vi kan redan nu ana att **grupper riskerar att ställas mot varandra**. Värlartade skolbarns behov av specialpedagoger mot utanförskapets traumatiserade barn. Fattigpensionärer mot ensamkommande flyktingbarn etc.

Naturligtvis kommer detta också att ha konsekvenser för **BNP-utvecklingen** i landet och därmed den ekonomiska tillväxten. Och som en följd av detta påverka reformutrymmet för att utveckla och fördjupa eller kanske rentav förändra den svenska välfärdsmodellen.

Men ännu mer besvärande blir effekterna i form av en ökad obalans mellan **försörjare och försörjda**. Det pågår redan en debatt i det svenska samhället kring det som brukar kallas ”den demografiska chocken” – det förhållandet att det blir allt fler äldre som ska försörjas av allt färre yngre. Något som ibland anses hota den svenska modellen och kan leda till starkt ökade skatteuttag. Det är lätt att se att situationen i utanförskapsområdena bidrar till att öka denna press på våra välfärdssystem och att olika behov ställs mot varandra – för att spetsa till det; fattiga svenska pensionärer mot struliga invandrarkillar.

Det är inte svårt att föreställa sig vad detta kan leda till socialt. Vi har sedan tidigare erfarenhet av hur **medkänslan och solidariteten försvagas** kring utsatta grupper som missbrukare och personer med psykisk ohälsa utifrån en tämligen primitiv ”de får skylla sig själva argumentation”. Idag ser vi samma reaktioner kring ensamkommande flyktingbarn och EU-migranter. Konkret måste vi ställa oss frågan; När kommer den välbeställda medelklassen inte längre vilja vara med och finansiera detta?

11.4 De sociala konsekvenserna

11.4.1 De påtagliga konsekvenserna

Kostnaderna för att vi i Sverige har ett stort antal utanförskapsområden är alltså i ekonomiska termer betydande. Beroende på tidshorisont talar vi om tiotals miljarder eller hundratals miljarder. Och det kan vara ett problem i sig i ett samhälle där det ständigt råder en kamp om resurserna och där balansen mellan försörjare och försörjda är en sorts förutsättning för att vår välfärdsmodell ska kunna fungera på lång sikt. Detta kanske går att hantera med hjälp av olika ekonomisk politiska reformer och åtgärder.

Men är det kanske så att de verkligt utmanande konsekvenserna av detta är de effekter som direkt eller indirekt via de ekonomiska effekterna uppstår i form av **förändrade sociala villkor och förhållanden**? Vad gör det med vårt samhälle i stort att handgranater kastas, att dödsskjutningar med automatvapen blir allt vanligare, att det finns geografiska områden som känns som slutna, stängda, farliga eller förbjudna och dit ambulanser inte kan åka utan poliseskort. Vad skulle hända om det nästa gång skjuts i Danderyd, Limhamn eller Askim? Vad skulle hända om det visar sig att lastbilsattentatet på Drottninggatan i Stockholm har sina rötter i vad som händer i **Orten**? Blir det annat ljud i skällan då? Och vad gör de betydande ekonomiska konsekvenserna av detta utanförskap med vår kollektiva **vilja att vara med i och bidra till finansieringen av våra välfärdssystem**.

Vad blir konsekvenserna av att segregationen leder till att olika **grupper ställs mot varandra**. Att främlingskapet inför varandra blir så stort att det förvandlas till misstro och rädsla. Kommer vi att se en form av nationell ”Vellingeeffekt”, det vill säga att de välbeställda Malmöborna flyr staden och flyttar till det medel- och överklasstäta Vellinge, kommunen som under en period vägrade ta emot flyktingar. Kommer vi att se allt fler ”gated communities”? Vad händer, bland annat som en konsekvens av EBO-lagen, när mängden nyanlända koncentreras alltmer till utsatta kommuner och områden? Samtidigt som välbeställda kommuner som Ekerö tillsammans med ett andra välbeställda norrortskommuner i Stockholmsområdet benhårt vägrar ta sin del av den nationella utmaningen att skapa utrymme för nyanlända flyktingar. Är Ekerömodellen en förvarning om att den kollektiva solidariteten med svaga och utsatta är på väg att försvinna?

Ett annat uttryck för detta är **segregationen inom sjukvården** där allt fler köper sig förbi köerna inom den offentliga vården via privata sjukvårdsförsäkringar. På samma sätt som privata pensionsförsäkringar blivit ett sätt att hantera det man uppfattar som otillräckliga allmänna pensioner.

Riskerar vi att allt detta kan leda till en ökande **ovilja att vara med och finansiera våra gemensamma trygghetssystem** eftersom man kanske uppfattar att man löser detta bättre på egen hand. Detta som vi sedan 30-talet uppfattat som en grundegenskap i folkhemsmodellen.

11.4.2 De subtila sociala konsekvenserna

Detta leder fram mot den obehagliga frågan om hur **det sociala kontraktet** i vårt samhälle påverkas. Det som några av oss uppfattar som kärnan i den svenska modellen – det solidariska samhället som värnar om de svaga och utsatta.

Riskerar detta att leda oss i en riktning där **rädsla och sviktande tillit** blir utmärkande drag och där grupper ställs mot grupper. Leder det helt enkelt till en gradvis urgröpning av det som brukar kallas **det sociala kapitalet**. Ett samhälle där solidariteten inte längre är självklar. Ett samhälle där den köpstarka medelklassen allt mer och mer drar sig ur det gemensamt finansierade välfärdsystemen och söker egna lösningar både politiskt, socialt och ekonomiskt. Kan man förstå de opinionsmässiga framgångarna för Sverigedemokraterna utifrån detta perspektiv?

Men får vi därmed också ett samhälle där de utsatta slår tillbaka. Under en period hade vi möjlighet att i Sydafrika studera hur de stora klyftorna påverkade kriminalitet och utanförskap. Vi kunde då se hur de besuttna var tvingade att använda en del av sitt överflöd för att i form av grindar, larm, vapen och väktare. Skydda sig mot de som inget hade och som såg brott som en mer eller mindre legitim väg att ta för sig. Ett hårt och våldsamt samhälle.

Är vi på väg mot ett samhälle där man underifrån ser det som legitimt att sko sig och tänja på regler eftersom man uppfattar att det är detta som samhällets toppar gör; allt från bank- och försäkringsdirektörer med orimliga pensions- och bonusvillkor, till politiker som ena dagen från ministertaburetter argumenterar för solidaritet och jämlikhet och nästa dag säljer ut sig och går riskkapitalets ärenden.)

Det är kanske då man uppfattar det underifrån som legitimt att fuska med svart arbetskraft på kvarterskrogen eller sälja obeskattade – och därmed billiga - cigaretter i närbutiken. Men det bereder också mark för den mer maffialiknande organiserade brottslighet som vi kunde se i flera av de olika rättegångarna i Södertälje där det ytterst handlade om att plundra välfärdsstaten på resurser. Eller organiserad brottslighet som tränger in i entreprenad- eller byggbranschen.

Det är kanske då vi får ett samhälle likt det samhälle med bitter underklass som i USA ansågs vara Donald Trumps kanske viktigaste supportergrupp. En allt större och argare grupp som ständigt tycks växa. Är det samma grupp människor som idag av oklara skäl gör uppror mot det politiska etablissemangen och söker sin hemvist hos Sverigedemokraterna?

Vi får på det viset **en välfärdsmodell som utsätts för en dubbel kniptång**. Uppifrån en medel- och överklass som överger modellen och nerifrån en underklass som slår tillbaka och försöker ta för sig det man kan. Ett polariserat samhälle där grupp ställs mot grupp och där särintresset sitter i högsätet. Det är i det samhället flyktingförläggningar sätts i brand och ingen vill ha ett boende för människor med funktionsnedsättningar i sitt närområde. En effekt som kallas för NIMBY eller ”Not In My Back Yard”.

11.5 Det pågår ett lågintensivt krig i Orten – vad berör det oss?

Följande skrevs av ett antal forskare och poliser på DN Debatt i mitten av november 2016

”En fyraåring mister livet genom en bilbomb, en åttaåring när en handgranat kastas in i en lägenhet och en 20-åring blir ihjälskjuten efter att ha blivit vittne till en massskjutning på en krog. Drive-by skjutningar som för några år sedan associerades med det amerikanska gänglandskapet har blivit en realitet även i Sverige, men med skillnaden att numera används även handgranater och bilbomber. Forskning visar att det under åren 2011 till 2015 inträffade 948 skjutningar i Stockholm, Göteborg och Malmö vilket resulterade i minst 355 skadade och 71 avlidna offer. Gällande det dödliga våldet med skjutvapen i storstäderna klarades i början av 1990-talet ungefär 90 procent upp medan det efter 2010 ligger under 25 procent.”

Pratar vi här om laglöst land? Ett land där rättssamhället dragit sig tillbaka och ersatts av ett skuggsamhälle där den starkes lag råder. Och inbillar vi oss – ens för ett ögonblick – att effekterna av detta kommer att stanna kvar och hålla sig i **Orten**. Eller inser vi att detta smittar. Det berör oss i högsta grad mänskligt och socialt, den stund vi känner att vi inte med trygghet kan röra oss på gatorna eller i tunnelbanan. Då även vårt liv inskränks, då vår rörelsefrihet begränsas. Detta inte är något som går att lösa enbart med fler poliser eller högre staket. Problemen ligger djupare än så.

Är det då vi ser detta som vi börja prata om som hårdare tag? Ser vi idag förlöpare till en sådan utveckling? Eller överdriver vi och målar fan på väggen? Är riskerna stora eller är detta bara krusningar på ytan av en i allt väsentligt fungerande välfärdsmodell? Men om det ligger något i våra farhågor så väcks ju omgående motfrågan; Hur förhindrar vi detta?

11.6 Hur stora spänningar tål ett samhälle utan att solidariteten spricker?

Detta väcker då frågan om hur, och i vilken omfattning, utvecklingen i utsatthetens landskap aktivt driver på ett ifrågasättande av vår välfärdsmodell. Vad händer om sprickorna i den sociala väven och de sociala spänningarna blir så stora att vi inte förmår hantera dem?

Kan vi ana att gränskontrollerna kring flyktingströmmarna är en sorts början till en sådan förstärkt polarisering och att utanförskapsområdenas allt mer omfattande och fördjupade utanförskap kan bli en sorts negativ katalysator för att utlösa eller förstärka dessa förlopp. En gång pratade vi om två tredjedelssamhället. Är detta tecken på att vi är på väg i denna riktning? Låt oss inte glömma att ungefär 20 procent eller cirka en miljon människor i det som brukar kallas arbetsför ålder mer eller mindre permanent står utanför arbetsmarknaden.

Vad händer då detta leder till insikten hos medborgarna i **Orten** om att alla barn, alla liv, inte är lika mycket värda. Oavsett vad myndigheterna säger så blir upplevelsen hos de drabbade ett vi-och-dem-samhälle med mer eller mindre rasistiska förtecken.

Och vad händer med de övriga 94 procent då polisen, som man gjorde 6:e december 2016 på följande vis deklarerar att man inte kommer att utreda enklare brott;

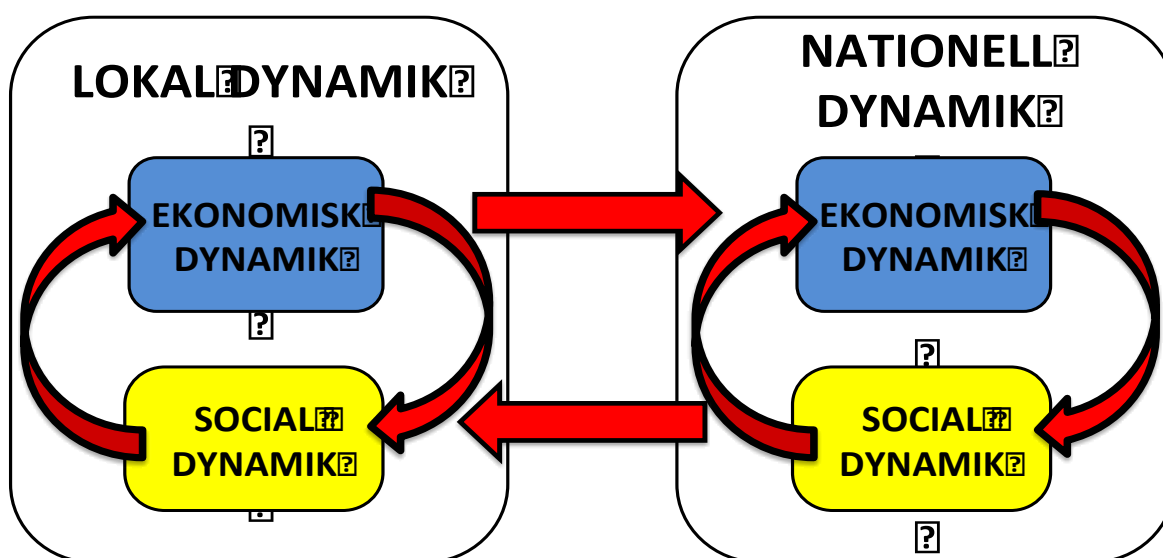
”De poliser som flyttas ska jobba med att förhindra att våldet trappas upp i Malmö och även bemanna mordutredningar. Det som prioriteras ned är gränskontrollerna, inre

utlänningskontroller, men också vardagsbrotten, trots att polisen i Region Syd har dåliga resultat just när det gäller sådana brott.

Därför är det så klart olyckligt att mängdbrotten just nu blir lite lidande av satsningen på de här grova brotten, men det är väldigt viktigt att visa att det är ett oacceptabelt beteende, säger Jarl Holmström vid polisen.”

Vad händer i den här situationen med tilltron till vårt välfärdssamhälle, tilltron till rättssamhället? Vad händer då **Orten** blir rekryteringskälla till terrorism och kriminella gäng? Vad händer då resurser till förskola/skola omfördelas från de välbeställda medelklassområdena till **Orten**? När rämnar den sociala väven? Och är det en fråga enbart för de 6 procent av befolkningen som bor i **Orten** eller är det en fråga för oss övriga 94 procent. Är det ett gemensamt problem som vi tillsammans måste lösa, eller är det ett problem som bara berör vissa?

Två sidor av samma mynt



Vi tycker oss se ett antal komplicerade samspel mellan det som händer i utanförskapsområdena och vad som händer i landet i stort, mellan vad som händer på den ekonomiska arenan och vad som händer på den sociala arenan. ”No man is an Island”.

Många av de samspel vi ser idag är av elakartad natur. Man kan utan överdrift prata om självförstärkande dubbla onda cirklar. Den sociala oron i **Orten** leder till rädsla i samhället i stort. Den vanlige medborgaren – den som vi brukar kalla Medelsvensson – upplever inför **Ortens** invånare rädsla och otrygghet och känner sig begränsad i sin rörlighet när vissa platser upplevs som otrygga att besöka. Ibland leder det till att man inte ens vågar åka den lokala bussen av rädsla för våldet. Vad händer med samhällets sociala kitt, den väv som håller oss samman i samhället, när följande blir alltför frekvent?

”Kriminella som försöker värva elever. Knarklangning. Storbråk mellan olika folkgrupper. Värnhemsskolan i centrala Malmö har drabbats av så stora problem att ordningsvakter och taggtråd satts in.

Fredagen den 18 november, förra året, blir en kille förbannad i Värnhemsskolans matsal. Han är arg för att några grabbar av annan nationalitet tittat på hans tjej. Han konfronterar dem och snart utbryter fullt kaos och slagsmål mellan nyanlända elever från Mellanöstern och Afghanistan vars relation på skolan länge varit spänd. Fler rusar upp för trapporna till matsalen för att delta i bråket. Slagsmålet sprids även utanför skolan där en elev blir påhoppad av flera personer och misshandlas så grovt att ambulans senare måste köra honom till sjukhuset.

Totalt bryter tre slagsmål ut vid olika tidpunkter den eftermiddagen. Till slut bestämmer skolledningen i samråd med polisen att skolan ska stängas.”¹⁹

Kanske påverkar detta viljan att vara med och finansiera välfärden för de utsatta, en grupp som man upplever främlingskap och rädsla inför, vilket påverkar den ekonomiska utvecklingen vilket i sin tur leder till ekonomiska konsekvenser för de boende i **Orten**. Mindre pengar för prevention och goda välfärdsinsatser. Sambanden är många och komplicerade. Men allt hänger samman.

En grundfråga att ställa utifrån bilden ovan är; **Hur bryter vi mönster?** Hur omvandlar vi självförstärkande onda cirklar till självförstärkande goda cirklar? Hur ser valen i stort ut? För **allting handlar om att välja**. Framtiden är inte något som bara inträffar. Framtiden är en konsekvens av de val vi gör idag och i morgon. De val du gör, de val jag gör, de val alla andra gör.

Vi kan se tre grundläggande framtidsalternativ inför detta. Det första alternativet är att i grova drag göra ungefär som idag. Ett sorts **”business as usual”-scenario**. Här förskräcker historien. Vi har nu i backspegeln två – tre decenniers erfarenheter av detta, Och alla pekar entydigt i samma riktning. Det blir bara värre då det gäller **Orten**.

Detta pekar allt mer och mer mot en sönderfallande välfärdsmodell, Och i spåren av detta ser vi framför oss det andra alternativet. **Hårdare tag scenariot**. Det scenario man kan ana i följderna av bilbränderna i Husby, handgranaterna i Biskopsgården och strömmen av ensamkommande flyktingbarn. Följderna av att under 2016 var det fler än 90 flyktingförläggningar i landet som sattes i brand²⁰. Men också ropen på fler poliser som en lösning av problemet. Något som sker med stor intensitet våren 2017, några veckor efter attentatet på Drottninggatan i Stockholm. En politisk kamp om vilket parti som ger högst bud på antalet poliser. I detta scenario ser vi ett allt hårdare samhällsklimat med en allt större ojämlikhet och segregation. Rädsla och misstänksamhet mellan olika grupper i samhället.

Om vi vill undvika detta får vi söka oss till ett tredje grundläggande val. Ett sorts **bryta mönstret-scenario**. Ett scenario där vi i grunden tar helt nya tag om det som händer i Orten och ställer oss ett antal svåra men viktiga frågor. Hur bryter vi mönster? Var finns dem goda krafterna? Vad är en klok motstrategi? Det scenario vi kommer att undersöka i resterande delar av denna skrift.

¹⁹ Sydsvenskan 6 februari 2017

²⁰ Rapport/SVT 8 februari, 2017

Och räcker det med att jobba med frågan i **Orten**? Eller är det så att vi på något vis måste mobilisera de 94 procent av landets befolkning som inte bor i **Orten** i denna process utifrån tanken om att vi alla trots allt sitter i samma båt? Och hur ska i så fall en sådan mobilisering gå till?

En väg för att börja bena i detta är att inte bara se och förstå det som sker utan att tränga under ytan och förstå mekanismerna bakom. Förstå dynamiken. Vad händer i Orten. Varför blir det hela tiden värre? **Detta blir temat för nästa kapitel.**

Kapitel 3

VARFÖR GÖR DE PÅ DETTA VISET?

Något om symptom, orsaker och underliggande dynamik i Orten

I detta kapitel beskriver vi inte bara de manifesta symptom på dysfunktionalitet som går att identifiera i Orten. Vi går också på djupet och försöker förstå orsakerna och orsakernas orsaker. Vi vill också försöka förstå och beskriva de inneboende systemfel som finns och som bidrar till och förstärker det kollektiva utanförskapet i Orten. Systemfel som måste korrigeras om vi ska lyckas vända utvecklingen i Orten.

Dessa effekter uppträder på flera olika nivåer; hos den enskilde, i de sociala nätverken, i lokalsamhället men också i samhället i stort. Det går att påvisa och identifiera ett stort antal mekanismer som skapar en självförstärkande och accelererande process; triggereffekten, accelerationseffekten, det sociala arvet, den sociala smittan, kedjebrevseffekten för att nämna några.

På många ställen kan vi tala om att vi har passerat en sorts tipping point där utvecklingen är svår – men inte omöjlig – att vända. Vi pratar om områden där det sociala kapitalet är i det närmaste utplånat och tilliten till och förtroendet för det omkringliggande samhället nästan obefintligt.

Allt detta hänger samman i en komplex helhet. Man skulle kunna tala om Orten som en dysfunktionell sociotop som befinner sig i en accelererande nedåtgående spiral. Ska vi lyckas bryta detta krävs ett samlat och långsiktigt grepp som är tillräckligt omfattande för att man ska uppnå en kritisk massa, skapa självförstärkande goda cirklar och en sort inverterad tipping point.

12. VAD ÄR DET SOM HÄNDER I ORTEN

12.1 En röst från Orten

”Jag läste någonstans att övergrepp, rasism, trakasserier och våld inte behöver vara traumatiskt om det sker endast en gång. Mycket handlar om bearbetning. Jag har haft och har ett rikt liv, på många sätt, men har fått höra ordet neger skrikande efter mig på skolgården, busshållplatsen. Eller varianten. En man hissar ner fönstret från en passerande bil och skriker efter mig. Åk hem. Det var oftast män.

Mitt skåp på högstadiet i Vårby gårdsskolan var den skåpdörr som oftast blev insparkat av alla i hela min klass. Jag visste aldrig om det var öppet eller stängt när jag gick ner för trappan för att byta böcker. En gång hade någon ritat en kamel på dörren. Jag är sådär mellanbrun som en kamel. De brände ett kors hos våra grannar. Nazisterna. Familjen som bodde i huset kom från Chile. Vice ordförande i organisationen NRP som hade sitt fäste där jag växte upp gick fram till mig på en buss sent en fredagskväll när jag och vänner var på väg hem efter basket träningen och väste att jag borde sitta på ett zoo. För jag såg ju mer ut som ett djur.

Jag ber er som inte tycker att det är så allvarligt att ha ett seminarium om N-ordet att ligga lågt om ni inte vill riva upp sår. Traumat kommer tillbaka. Ber om nån slags inlevelseförmåga. Försök!

Och ja. Jag är lättkränkt!”

12.2 Att förstå Orten på ett nytt sätt

För att kunna bryta de destruktiva mönster som existerar i Orten krävs att man har någon form av grundläggande **förståelse av det som sker och varför det sker**. Inte bara symptomen och orsakerna bakom utan också orsakernas orsaker – de mekanismer som finns inbyggda i våra samhällssystem. Är det som sker ett systemfel – och i så fall vad kan vi göra åt det? Det är dock viktigt att komma ihåg att förstå det som sker är inte detsamma som att gilla det eller ens acceptera det. Det är en väg att kunna göra något åt det som sker.

Men man måste också **förstå den dynamik som präglar dessa system**. Vad är det som händer då koncentrationen av utsatta människor blir påtaglig och kanske påträngande inom ett avgränsat område? Uppstår det kollektiva synergieffekter som späder på utanförskapsprocessen? Är det på det viset att denna dynamik sprider sig i lager på lager – från den enskilde, till dennes familj och sociala nätverk och därefter till det lokala närsamhället och dess institutioner för att slutligen påverka hela vårt storsamhälle. Vi kommer här att påstå några olika saker.

- Det som sker, sker också i flera olika lager eller skikt. Hos individen, i dennes sociala nätverk och i Orten. Men det har också effekter för hela vårt samhälle – de resterande 94-procenten. Vi påverkas alla av detta. **Ett helhetsperspektiv.**

- Det som vi ser på ytan hjälper oss inte att förstå orsakerna bakom och än mindre orsakernas orsaker. Fenomen som vi måste förstå för att kunna hantera dem. **Ett systemtänkande.**
- Vi befinner oss på ett sluttande plan. Om vi inget gör eller fortsätter göra som idag kommer inte sakernas tillstånd att förbli som idag. Vi har förmodligen passerat en sorts **”tipping point”**. Det kommer bli allt värre och den negativa utvecklingen accelererar. **Ett accelerationsperspektiv.**
- Detta leder förmodligen till den smärtsamma slutsatsen att för att lyckas bryta det destruktiva mönstret i Orten måste vi ha **ett systemförändrande perspektiv**. En del av de problem vi har att tackla går inte att lösa utan förändra de system där de har uppstått eftersom dessa system till del är orsakerna till orsakerna.

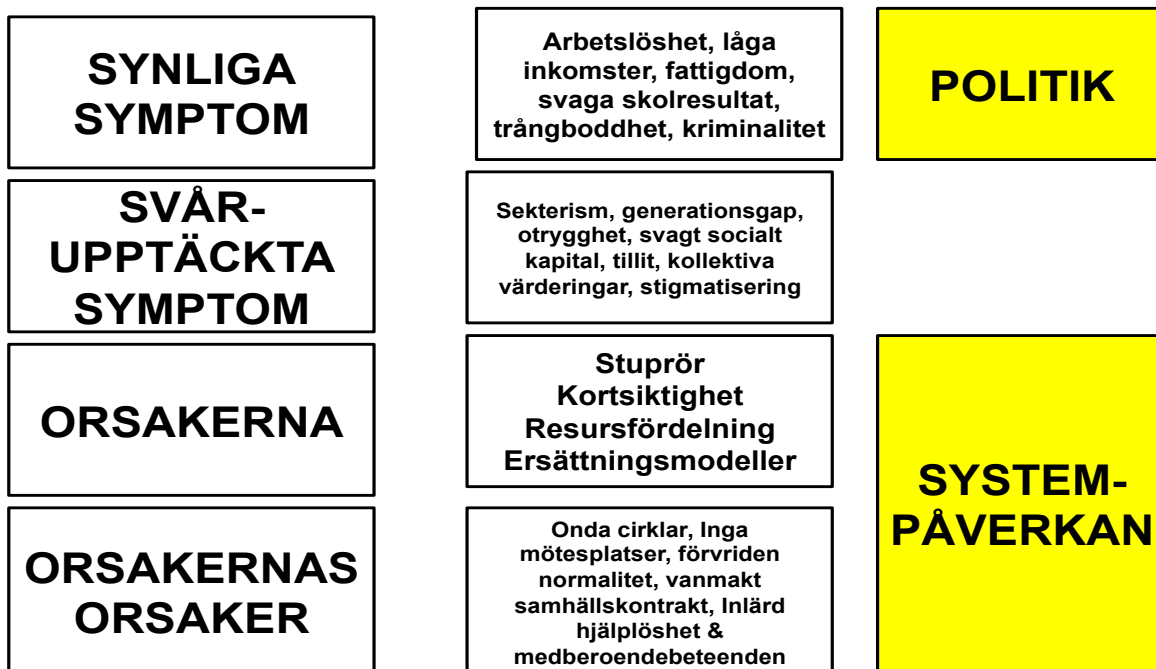
Vi kommer i detta kapitel belysa dessa frågor och vi börjar med att tränga under ytan.

12.3 Kalla fakta och underliggande dynamik

12.3.1 Under ytan

Vi har i föregående kapitel diskuterat hur det ser ut i **Orten** och där återgivit de välkända och klassiska symptomen på utanförskap såsom låg förvärvsfrekvens och stort bidragsberoende och som en följd av detta en utbredd materiell fattigdom. Till det kan läggas genomgående svaga skolresultat och trångboddhet tillsammans med utbredd kriminalitet och missbruk liksom både psykiskt och somatiskt ohälsa. Det är dessa symptom vi ofta ser och uppmärksammar i den offentliga debatten. Och som påtagligt plågar de människor som bor i **Orten**.

Hur ser problemet EGENTLIGEN ut?



Men det finns också andra symptom som kanske är väl så viktiga men lite svårare att upptäcka. Ett sådant är den stundtals utbredda slutenheten eller sekterismen om man så vill. Ibland är den etniskt baserad eller har religiösa rötter. Ibland mera av klannatur. Men ibland kan det också handla om den geografiska slutenheten i vissa gängstrukturer, till exempel Fucked for Life (tidigare Tumba Lords). Utifrån denna sekterism uppstår ofta följdproblem som hedersvåld och olika former av åsiktsförtryck. Klaner, familjegrupperingar och släktband är ibland grunden för den organiserade brottsligheten i **Orten**.

Men slutenheten har också en rumslig dimension. Boende i **Orten** håller sig ofta på hemmaplan där allt är tryggt och välbekant. Och de som bor utanför åker sällan dit. Kanske av rädsla. Därmed skapas alltför få möten mellan Ortens människor och omvärldens. Och denna slutenhet och frånvaro av intryck och kunskap om omvärlden riskerar skapa rädsla och främlingskap och bidrar till en sorts ghettofiering av Orten.

Vi finner också påtagliga och besvärande generationsgap där svensktalande barn ofta får agera tolkar för sina inte svensktalande föräldrar vilket leder till att maktbalansen mellan barn och föräldrar förskjuts på ett ogynnsamt vis i familjerna. Tonåringar spelar ut myndighetskortet mot sina föräldrar och erövrar makten i familjen. Ibland med en frustrerad, maktlös och bitter pappa eller förtvivlad mamma som följd.

Men vi hittar ibland också en kollektiv misstänksamhet mot myndigheter av olika slag och en värdegrund helt annorlunda än vad det övriga svenska samhället är uppbyggt kring. I detta hittar man också det som ibland kallas ”svenneföraktet” i **Orten**.

Vi ser också oron och otryggheten liksom hemlösheten och vilsenheten. Känslan av att inte höra hemma vare sig i den ena världen eller i den andra. Mellanrummet mellan de olika tillhörigheterna blir ett socialpsykologiskt och delvis ångestskapande vacuum. Det åtföljs inte

sällan av en kollektiv (själv-)stigmatisering åtföljt av en mer eller mindre kollektiv uppgivenhet. ”Det lönar sig inte för det är redan kört”-känslan.

Dessa symptom finns där och det behövs bara att man skrapar lite på ytan så hittar man dem. Inte hos alla och inte hela tiden. Men hos tillräckligt många, tillräckligt ofta för att detta ska prägla stora delar av vardagen i **Orten**.

Orsakerna bakom detta, i varje fall **de manifesta och synliga orsakerna** till att vi inte tar tag i dessa frågor, går på sätt och vis att förstå ganska enkelt. Att ingen har helhetssyn kring de sociala problem vi brottas med i **Orten** beror naturligtvis på den **stuprörsstruktur** som hela vårt offentliga system är uppbyggt kring. Ingen har vare sig **helhetssyn eller helhetsansvar** för det som händer. Det är alltid någon annans bord. Ofta är ett dussintal offentliga aktörer involverade så fort man ska göra något av betydelse. Samordningssvårigheterna är betydande och omvittnade sedan decennier tillbaka. Detta utlöser en sorts destruktiv Svarte Petter effekt som dels leder till mänskligt lidande, dels till en oerhört ineffektiv resurshantering. Eller som vi ekonomer tenderar att kalla det: en suboptimal resursallokering.

Detta kompletteras av **den kortsiktighet** som utmärker våra offentliga system då det gäller resurshantering och beslutsfattandet. Det är bara byggnader, vägar och anläggningar som ekonomiskt hanteras som långsiktiga investeringsfrågor. Allt som har att göra med människor hanteras med ettårsbudgetens kortsiktighet som grund. Endast på senare tid och endast på marginalen har **ett socialt investeringsperspektiv** smugit sig in på arenan. Detta gör att fenomen som prevention och tidiga insatser får en alltför blygsam plats i vår resursanvändning. Även detta leder till onödigt lidande och ineffektiv resurshantering.

Detta i sin tur har att göra med hur vi i stort använder våra resurser. Vän av ordning önskar naturligtvis att det vore så att våra resurser används där de behövs bäst och gör bäst nytta. Tyvärr är det inte så. Våra resurser är i allt väsentligt uppbundna av historiska skäl. De finns där de finns till 95 procent eller mer därför att de fanns där i fjol och i förrfjol och så vidare. Inte där de skulle kunna göra bäst nytta. **Förändringströgheterna** i våra offentliga system är utomordentliga stora.

12.3.2 Att förstå de dolda systemorsakerna

Men det som är verkligt svårt att förstå är de mer underliggande dolda systemorsaker som gör att saker ser ut som de gör. Inte bara orsakerna bakom symtomen, utan orsakernas orsaker. Att förstå de system som skapar den dynamik som kanske både skapar men framförallt förstärker utanförskapet i **Orten**. Det där som är så närvarande och självklart att vi inte riktigt ser det. Detta skapar en sorts **osynlighet** inför fenomen som ständigt är närvarande och som genom sin närvaro uppfattas som normalt. Ett dussintal skjutningar i **Orten** väcker – märkligt nog - betydligt mindre uppmärksamhet än ett enda grovt brott i andra delar av staden. En effekt av den förskjutna bilden av vad som är normalitet. 28 skjutna unga män i **Orten** väcker mindre uppmärksamhet än då en skidbuss med ungdomar från Skene kör i diket och förorsakar tre unga människors död. Detta väcker en obehaglig men angelägen fråga; är människor, verkligen lika mycket värda?

Detta är kopplat till en sorts utbredd föreställning om **maktens och vanmaktens** fördelning. En vanmakt som inte bara förekommer i **Orten** där man kanske upplever denna vanmakt som strukturell och förtryckande. När man i Orten upplever vanmakt försöker man kanske

kompensera detta med olika former av motmakt. Ibland blir den destruktiv till exempel i form av kriminella gängstrukturer. Ibland blir den konstruktiv i form av godartad folklig mobilisering. Den kanske också kommer till uttryck i det förakt för etablissemangen som vi kan observera som en tillströmning av väljare till populistiska partier både i Sverige och runt om i världen.

Bland de dolda systemorsakerna finns också **den inlärda hjälplösheten** som är en oavsiktlig och oönskad effekt av välfärdssamhällets alla omhändertagandemekanismer och som i viss mening också utlöser en sorts förstärkande **medberoendebeteende** från de professionella hjälparnas sida.

Allt detta bidrar till att skapa en uppdelning mellan hjälpare och hjälplösa, de innanför och de utanför, de som kan och de som inte kan. Alla dessa fenomen som förstärker **det segregerande samhällets mekanismer** i ett vi och ett dem.

Kring många av dessa mekanismer uppstår (bland annat till följd av kortsiktigheten och stuprörsmekanismerna) en sorts **osynlighet** – ingen ser helheten och ingen ser vare sig orsaker bakom eller konsekvenser av det som sker eftersom ingen aktör har ansvar för helheten. Detta bidrar till en sorts **kollektiv ansvarslöshet** – ”inte mitt bord”-effekten.

Dessa dolda systemorsaker är subtila, svårfångade. Svåra att upptäcka, svåra att förstå och än svårare att hantera. Men förmodligen är det just detta vi måste göra. Tränga ordentligt ner under ytan för att komma åt de avgörande grundbultar som bidrar till den destruktiva situationen i **Orten**.

En fråga vi då tvingas ta tag i är det systembevarande kontra det **systemförändrande perspektivet**. Är det så att dagens situation helt eller delvis beror på de system vi byggt upp i vårt välfärdssamhälle. System präglade av kortsiktighet och stuprörstänkande - kanske en gång präglade forna tiders, till synes, rationella sociala ingenjörskonst. Och om det är så, innebär det att lösningen på många av de problem vi brottas med förutsätter att vi utgår från ett systemförändrande perspektiv? Vi tror det. Och låt oss återkomma till detta längre fram.

För att kunna hantera detta behöver vi inte bara förstå kopplingen mellan synliga eller mindre synliga symptom på vad som sker i samhället i stort och i **Orten** i synnerhet och deras bakomliggande mer eller mindre tydliga orsaker. Vi behöver också förstå dynamiken, förstå varför det händer och hur det förändras och utvecklas om vi fortsätter att agera som idag.

Denna kunskap behöver vi för att bryta dagens destruktiva mönster, ta ett språng och skapa en helt ny utveckling i **Orten**. För att göra detta måste vi också förstå vad som händer och hur dynamiken ser ut på flera olika nivåer. Vi har identifierat fyra sådana nivåer

- * **Primärnivån** - för den enskilde individen
- * **Sekundärnivån** - i familjen, på arbetsplatsen och i de sociala nätverken
- * **Tertiärnivån** - i lokalsamhället – **Orten** och kanske kommunen/stadsdelen
- * **Kvartärnivån** - i samhället i stort, för landet i stort

Vi har också en bild av att det finns ett accelererande förlopp på flera nivåer bland annat skapat av ett antal självförstärkande onda cirklar. Gör vi inget blir det inte i framtiden som

idag, det blir värre, kanske mycket värre. Och detta sker till synes alldeles av sig själv. Låt oss börja med den enskildes utanförskap i Orten.

13. UTANFÖRSKAPET ACCELERERAR PÅ INDIVIDNIVÅ

För många av de som hamnar i utanförskap riskerar situationen tämligen snabbt att bli kronisk. Marginaliseringen cementeras – något vi sett i en lång rad preventions- eller rehabiliteringsprojekt. Detta leder ofta till ett antal förstärkande effekter. **En sorts inbyggd accelerationsprocess.**

13.1 Triggereffekten

Den första effekten är att utanförskapet för många personer innebär att de utvecklar följdproblem. Detta sker antingen som en direkt följd av marginaliseringen eller därför att marginaliseringen har fungerat som en utlösare av latent problem. Det kan handla om allt från psykisk ohälsa, att man utvecklar olika former av asocialt (eller normbrytande) beteende, tröstätande med övervikt som följd, sömnrubbningar eller sviktande självkänsla till missbruk i en eller annan form. På sikt finns det en betydande risk för ökade behov av insatser. Vi brukar kalla detta **marginaliseringens triggereffekt**.

Triggereffekten kan identifieras inom flera olika områden. Man kan se hur exempelvis arbetslöshet kan utlösa allt från skilsmässa till missbruk och psykiska sjukdomar. Arbetslösheten kan skada självkänslan och leder till allt från ilska, våld och vanmakt till tröstätande och tröstkonsumtion. Det är också tydligt att arbetslösheten kan förstärka segregationseffekter och bidra till en allt svagare språkanknytning för nyanlända invandrare.

13.2 Accelerationseffekten

Den andra effekten är att detta tenderar att accelerera. Ju längre man befinner sig i utanförskap och är marginaliserad desto svagare blir självkänslan och förmågan att ta hand om sig själv. Man skulle nästan kunna prata om en **inlärld hjälplöshet**. Vi har i flera studier vi själva genomfört sett att ju längre man är föremål för olika offentliga insatser, desto större tycks behovet av dessa insatser blir. Vi brukar kalla detta för **marginaliseringsaccelerationen**.

Man kan se hur triggereffekten övergår till en sorts kedjereaktion med ett stundtals accelererande förlopp fyllt av olika former av självförstärkande cirklar. Arbetslöshet kan förstärka först segregationen, därefter språksvårigheterna för att slutligen bidra till att som en kulturell motreaktion förstärka hederskulturerna.

Arbetslöshet kan skapa först fattigdom som i sin tur kan fungera som en trigger. Först för frustration och vanmakt, sedan för våld i hemmet och därefter för en skilsmässa. Detta i sin tur kan skapa överskuldssättning och på sikt ett permanent bidragsberoende.

För unga kan det handla om att utestängning från arbetsmarknaden först leder till sysslolöshet och därefter till gängbildning. Detta i sin tur kan leda till kriminalitet och missbruk.

Av dessa exempel ser vi att effekterna av utanförskap inte bara ökar över tid. De leder också till effekter i helt nya dimensioner. Det som börjar som ett ekonomiskt försörjningsproblem kan gå vidare och förvandlas till ett socialt problem, ett medicinskt problem eller ett problem för de rättsvårdande myndigheterna. Det blir negativa effekter som förvärras och byter skepnad. Det är **utanförskapets negativa synergieffekter**.

13.3 Kedjebrevseffekten

Den tredje effekten är vad vi brukar kallar **marginaliseringens kedjebrevseffekt**. Uteblivet föräldrastöd eller segregerat bostadsbyggande kan skapa sociala effekter som därefter får finansieras av andra aktörer i våra välfärdssystem. Dåligt utbyggd elevhälsa kan senare leda till kostnader för ekonomiskt bistånd. Segregerade bostadsområden kan leda till högre ohälsotal och stora kostnader för Försäkringskassan eller stora kostnader för rättsväsendet till följd av kriminalitet och vandalism. Man skulle kunna säga att stundtals leder uteblivna, ofta små och enkla, tidiga insatser som är tämligen effektiva och billiga till stora, dyra och i värsta fall permanenta kostnader längre fram i livet.

För varje steg i denna kedja ändrar problemet i viss mån karaktär – varje aktör definierar problemet utifrån sin kompetens och sitt uppdrag. Det som kanske börjar som ett inlärningsproblem byter skepnad och blir ett socialt problem som övergår till ett försörjningsproblem för att förvandlas till ett psykiatriskt vårdproblem för att därefter blir ett rättsligt problem och sedan kanske sluta som ett missbruksproblem.

En viktig poäng är att varje enskild aktör gör så gott man kan – i regel har aktören god kompetens och god vilja inom sitt ansvarsområde. Ändå blir totalbilden både ogynnsam för den enskilde och kostsam för samhället. Kedjebrevseffekten innebär alltså att:

- För varje steg förändras i viss mån problemets art eller beskrivningen av det.
- För varje steg tenderar kostnaderna att öka.
- Ingen enskild aktör ser mönstret eller hela kedjan.
- Ingen enskild aktör har helhetssyn eller långsiktighet som uppdrag.

På individuell nivå finns det alltså i **Orten** ett antal kostnadsdrivande mekanismer som gör att marginaliseringens kostnader tenderar att växa över tid. Tillsammans fungerar de som utanförskapets **förstärkare eller acceleratorer**.

13.4 Att stämma i bäcken, eller?

13.4.1 Vi är inga monster – vi är barn som behöver kärlek – Jurij skrev i Aftonbladet

”I fredags sköts två bröder ihjäl i Stockholm, ännu en familj som sörjer efter meningslöst våld. Ett våld som är det yttersta symptomet på vår sjukdom, ett allt mer delat samhälle där klyftorna bara ökar. Jag kommer från en värld som majoriteten av Sveriges befolkning aldrig skulle kunna föreställa sig vara en verklighet. En värld som

existerar i böcker, filmer och på senaste tiden även i media. Jag har som barn levt och växt upp i gängkriminella miljöer och som vuxen suttit en fjärdedel av mitt liv på anstalt.

Vi är barn som ingen lyssnat på, än värre är det ingen som någonsin frågat oss barn hur vi egentligen mår, hur vi egentligen har det hemma. Vi tror att våra familjeförhållanden är normala. Men vi har olika sjukdomar i våra familjer; det vill säga alkoholism, narkotikamissbruk, depression och psykisk ohälsa. Vi har dessutom nästan alltid helt frånvarande fäder, som helt har försvunnit ur bilden, som sitter i fängelse, som missbrukar, som är kriminella eller helt enkelt är inkapabla att finnas till känslomässigt för oss barn.

Vi barn behöver kärlek, vi barn behöver trygghet, vi behöver närvarande föräldrar som ser oss, som lyssnar på oss och kramar oss. Vi behöver stöd från tidig ålder. Vi behöver vuxna som ser oss, vuxna som bryr sig. När vi sen kommer till skolan blir vi tidigt stämplade som problembarn, vi får en massa diagnoser som ibland leder till medicinering i ung ålder. En snabb lösning på ett komplext problem. Där bristen på kärlek kan leda till självmedicinering i tonåren. Vi går från att vara ett problem i familjen till att bli ett samhällsproblem. Vi blir vi återigen bara ett problem som stör andra, vi blir utkastade ur skolan, får inte vara med i fotbollslaget eller på fritidsgården.

När vuxenvärlden sviker oss från tidig ålder, inte ser oss, inte lyssnar på oss och inte ger oss trygghet börjar vi hata. För att döva smärtan vi bär, så agerar vi ut. Vi tar sönder saker, vi slåss, vi stjälar, vi rånar, vi använder och säljer droger och vi skjuter. För vi orkar inte känna vår smärta. Nu ser ni oss, nu lyssnar ni lite mer på oss. Nu försöker ni förstå oss. Men fortfarande sviker ni oss.

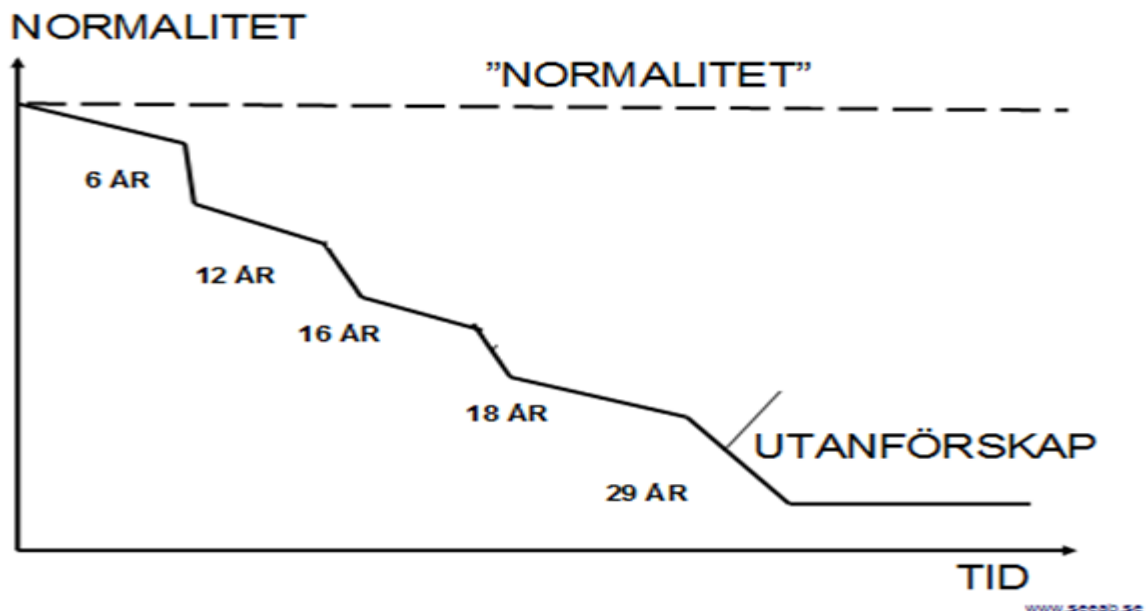
Jag är en av dessa barn. Jag har levt med en smärta som fick mig att agera fel i många år. Jag har begått hemska handlingar som jag gottgör varje dag. Jag lever fortfarande med sorg och smärta som jag dagligen bearbetar. Idag får jag den hjälp jag behövt hela livet. Men det krävdes många år inom kriminalvården, utan att jag fick någon hjälp. Först när en person utanför kriminalvården - som gått i mina skor- såg, lyssnade och förstod mig. En person som sa att jag kan förändras, att jag inte är ett monster. Först då fick jag hjälp. Vi är inga monster, vi är svikna barn, som saknat kärlek.

Istället för att bemöta gängen som ett kollektivt monster se varje individs historia och behov. Se att de också är människor som behövt hjälp och fortfarande behöver hjälp. Som kan behöva vårdas eller få behandling men framför allt behöver kärlek. Vi behöver vara fler som ser, hjälper och stöttar dessa barn, från tidig ålder in i vuxen ålder.”

13.4.2 Det sluttande planet

Hur ser det då ut ur det lilla barnets eller den unges perspektiv? Hur ser den utförsbacke ut som leder mot utanförskap? Är det en jämn och kontinuerlig resa eller sker marginaliseringen i steg. Steg som de flesta av oss kan identifiera och känna igen. Vi har i ett otal intervjuer genom åren ställt frågor kring detta. Oavsett om vi ställt frågan i Örnsköldsvik, Vansbro, Kungälv, Rosengård eller Tensta har följande bild växt fram.

Resan mot utanförskap kanske börjar redan på förskolan vid 2-3 års ålder för de barn som inte fungerar i grupp. Det är faktiskt redan här vi kan skönja de första tecknen på social brännmärkning. Det fortsätter i skolan vid 6-7 års ålder för de barn som till exempel inte kan sitta stilla. De som springer runt, som stör klassen, som tidigt blir utvisade och kanske korridorvandrare.



Det sker ett nytt steg vid 10-12 års ålder då puberteten inträder. Då blir dessa barn ofta ohanterliga för skolans personal. Kanske har de inte knäckt läskoden, kanske är de funktionella analfabeter. Kanske blir de, som en god vän till oss, hänvisade ner till en skrub i källaren på skolan tillsammans med de andra "omöjliga barnen". Vid 16 års ålder får vi en vattendelare mellan de som har godkända betyg i de tre kärnämnen och de som inte har det. De som kommer att ta sig in på de nationella gymnasieprogrammen. Vid 18 års ålder kan vi urskilja de som har gått gymnasieskolan med godkända betyg från de övriga. De som till stor del är – som en handläggare på arbetsförmedlingen en gång sa till oss – rökta på arbetsmarknaden.

13.4.3 Relationen mellan skolmisslyckanden och arbetsmarknadsmisslyckanden

Hur ser då kopplingen ut mellan skolresultat och misslyckanden på arbetsmarknaden? Här finns det vissa saker man vet mer än andra. Man vet i en allmän kvalitativ mening att det finns en stark koppling mellan svaga skolresultat och misslyckanden på arbetsmarknaden. Men hur ser denna koppling mer exakt ut?

SCB säger i sina välfärdsundersökningar att av alla som börjar gymnasiet är det cirka 20-25 procent som avbryter skolan av olika skäl. Bland avhopparna står 20 procent utanför arbetsmarknaden och bland de som fullföljer gymnasiet är det 5 procent. Risken för utanförskap är med detta mått med andra ord fyra gånger högre hos avhopparna.

I en TCO-rapport²¹ där man studerar ungas utanförskap på arbetsmarknaden säger man tydligt att det finns en stark överrepresentation av skolmisslyckanden bland unga långtidsarbetslösa, de som uppbär försörjningsstöd och aktivitetsersättning. Noga räknat säger man att bland unga i åldern 20-24 år som uppbär ekonomiskt bistånd har 70 procent ett skolmisslyckande bakom sig. Gruppen som är ekonomiskt inaktiv eller står utanför arbetsmarknaden är bland de som inte fullgjort gymnasiet 4-5 gånger större än de som fullgjort gymnasiet. 53 procent av de som inte fullgjort gymnasiet är vid 24 års ålder ekonomiskt inaktiva (det vill säga är inte i arbete).

I en annan studie från TCO²² anges att de som endast har grundskola eller avbryter gymnasiestudierna föreligger en överrepresentation kring socialbidrag med 50 procent och arbetslöshet med 60 procent samt en underrepresentation på arbetsmarknaden med 25 procent. Man säger också att de som inte snabbt efter ungdomstiden får arbetslivserfarenhet riskerar lägre framtida inkomst och får svårare att få heltidsanställning och/eller tillsvidare anställning.

Socialstyrelsen anger i en annan rapport²³ att avhopparna från gymnasiet har mellan 4 och 5 gånger större sannolikhet än de som fullgör gymnasiet att vare sig komma in på arbetsmarknaden eller fortsätta sina studier. För de som inte alls börjar gymnasiet är sannolikheten för ett sådant utanförskap mellan 7 till 8 gånger högre än för gruppen som fullgör gymnasiestudierna. Man säger också att bland de som fullgör gymnasiestudierna är det endast en liten del (5-10 procent) som efter fyra år vare sig studerar eller arbetar. Man säger också i rapporten att utbildningskarriären avgörs redan i grundskolan. Låga betyg efter grundskolan ger dramatiskt ökad risk för självmord, narkotikamissbruk, brottslighet, beroende av ekonomiskt bistånd och tidigt föräldraskap.

I de olika studierna är mönstret likartat även om detaljerna skiljer sig åt. Det förefaller dock rimligt tryggt att påstå följande.

- Det finns en klar och entydig koppling mellan misslyckanden både i grundskolan och gymnasieskolan och misslyckanden på arbetsmarknaden.
- Om man ska kvantifiera så förefaller sannolikheten för utanförskap på arbetsmarknaden vara minst 4 gånger större bland de som misslyckas i skolan än de som lyckas. Annorlunda uttryckt, om 5 procent av de som lyckas i skolan och står utanför arbetsmarknaden så är motsvarande siffra för de som misslyckas i skolan 20 procent.
- Detta mönster verkar accelerera och förstärkas vilket kan förklaras utifrån arbetsmarknadens allt strängare krav på formell kompetens.

Vid sidan av utanförskapet på arbetsmarknaden uppstår för de som misslyckas i skolan en mängd andra följdproblem som leder till ökad välfärdskonsumtion och ökade samhällskostnader. Det vi tidigare pratat om som triggereffekten, accelerationseffekten och kedjebrevseffekten.

Är det då lika för alla unga i Sverige? Naturligtvis inte. Olikheter och **ojämlikheterna är enorma och växande**. Med andra ord har vi ett sorts accelererande förlopp. Låt oss ta ett exempel. Skillnaderna i skolresultat mellan de olika stadsdelarna i Spånga-Tenstaområdet (i

²¹ TCO, Vägar till arbete, TCO, 20xx

²² TCO-rapport nr 2 2011

²³ Socialstyrelsen, Social rapport 2010

Stockholms stad) är anmärkningsvärda. I stadsdelsområdet Sundby är alla elever som gått ut årskurs nio behöriga till gymnasiet. Sundby har en låg arbetslöshet på 2,9 procent. Dessutom får bara 1,6 procent ekonomiskt bistånd. Tensta är Sundbys raka motsats. I Tensta är endast 68,3 procent av eleverna behöriga till gymnasiet och arbetslösheten är 9,5 procent bland invånarna. Samtidigt får 17,6 procent av Tenstaborna ekonomiskt bistånd. Det skiljer alltså 31,7 procentenheter i gymnasiebehörighet mellan Sundby och Tensta. Geografiskt handlar det om en cykeltur på några minuter. Tydligare än så här kan boendesegregationens effekter knappast skildras. I rapporten "Skillnadernas Stockholm" säger man följande:

"Andelen elever som går ut årskurs nio utan behörighet till nationella program på gymnasiet har legat förhållandevis konstant mellan 10 och 12 procent sedan år 2000. Skillnaderna inom staden är dock stora; på Norrmalm och Östermalm går 94 procent av eleverna ut grundskolan med denna behörighet, i Rinkeby-Kista och Spånga-Tensta 78 procent. Skolresultaten mellan enskilda skolor skiljer stort. I nära hälften av alla skolor når alla elever behörighet till gymnasieskolans nationella program, i några skolor uppnår inte ens hälften av eleverna denna behörighet"

Det känns svårt att då man ser den här typen av skillnader tro på påståendet att alla barn är lika, behandlas lika och har lika värde. Statistiken och verkligheten talar ett annat språk. Har vi verkligen en skola för alla, eller är det en skola för vissa? Handlar det om att vi inte ger föräldrarna det stöd som behövs för att vara goda föräldrar? Man vet ganska väl att föräldrarnas utbildningsnivå starkt påverkar barnens skolresultat? Kanske är det mest effektiva sättet att förbättra skolresultatet för unga i **Orten** omfattande och effektiva föräldrastödsprogram, inte minst för familjer med helt annan kulturell bakgrund än den svenska. Spelar det så kallade fria skolvalet in? Är det i praktiken ett fritt val bara för vissa? Och de andra är de som blir över? Då vi längre fram diskuterar strategier för att bryta mönstret i **Orten** är detta med en skola som de facto är en skola för alla förmodligen en central fråga för att lyckas.

13.4.4 Ska vi stämma i bäcken eller ..?

När är det då läge att agera? Vi vet ju ganska väl att en avgörande skillnad mellan den svenska skolan och den finska är att i Finland sätter man in resurserna tidigt – i låg- och mellanstadiet - för att försäkra sig om att eleverna tidigt knäcker läskoden. I Sverige gör vi tvärtom – vi väntar till högstadietiden. Då eleverna gått i årtal och misslyckats och fått sin självkänsla undergrävd. Och vi vet ju också resultatet av detta agerande.

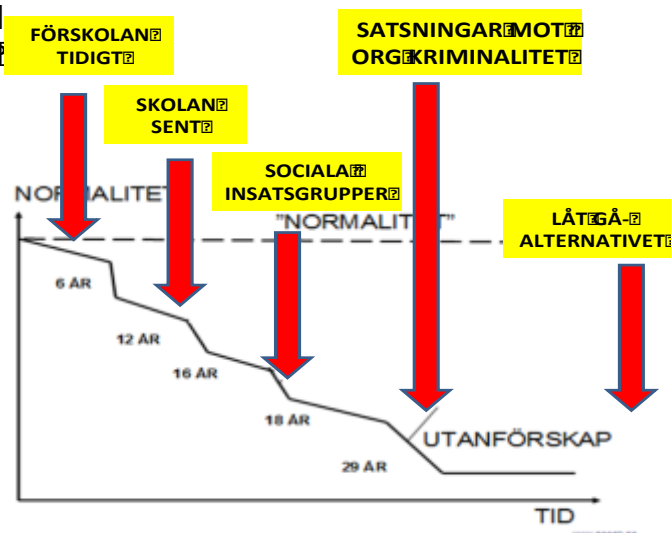
Då man idag diskuterar **Orten** pratar man om sociala insatsgrupper och stöd till avhopparverksamhet från ett gängkriminellt liv. Verksamheter som idag ofta har köer och inte riktigt hinner med sitt uppdrag. Samtidigt är de ofta framgångsrika. Och det är både bra och nödvändigt att man gör detta.

Men hade det inte varit smartare att intervensera tidigt? Hade det inte varit både ekonomiskt klokt och etiskt rimligare att fånga det lilla barnet redan på förskolan eller i låg- och mellanstadiet? Då hade man kanske för många unga sluppit denna besvärliga, smärtsamma och dyra resa in i utanförskap. Det vi kallar kedjebrevseffekten. I en studie vi gjorde på uppdrag av bland annat Malmökommissionen om ADHD-barn kunde vi se att för varje barn vi "gör rätt", det vill säga intervenerar tidigt, samordnat, uthålligt och med evidensbaserade metoder, fanns det, vid sidan av alla de mänskliga vinsterna för barnet och hans familj, en

samhällsvinst på cirka 2 miljoner kronor per barn i form av minskade samhällskostnader under uppväxtåren.

Vi måste ställa den svåraste frågan? bäckenfrågan?

- Vilket är det mest kostnadseffektiva sättet att bryta utanförskapet?
 - I förskolan tidigt?
 - I skolan sent?
 - I de sociala insatsgrupperna? Förhindra rekrytering?
 - Insats mot organiserad kriminalitet? Underlätta avhopp?
 - Avstå från systematisk insats och låta det fortsätta?



Och samma mönster, om än med lite annorlunda siffror, har vi funnit för barn med dyslexi, depressioner eller som kommer från dysfunktionella familjer. Det är i stort sett alltid klokare, mera mänskligt och ekonomiskt smartare att stämma i bäcken än i ån.

Utifrån denna bild kan man göra ett antal antaganden eller påståenden;

- För det första: **Ju tidigare man kan inter文enera desto lättare är** det rimligtvis att bryta resan mot utanförskap, vilket också påpekas i den nationella strategin för samverkan kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa.²⁴
- För det andra: Ju längre man väntar med att ingripa desto större blir samhällskostnaderna för utanförskapet. **Varje utanförskapsår kostar pengar**, och ju fler år som går desto djupare och därmed dyrare tenderar utanförskapet att bli.
- För det tredje: Ju längre utanförskapet fortgår desto djupare fastnar man i **en sorts outsidersidentitet**. Ju längre man väntar med att bryta detta utanförskap desto svårare blir det att bryta.

Så vad väntar vi på?

²⁴ Socialstyrelsen, Myndigheten för skolutveckling, Rikspolisstyrelsen (2007). *Strategier för samverkan – barn och unga far illa eller riskerar att fara illa*. Stockholm: (reviderad upplaga)

14. ÄVEN DE KOLLEKTIVA EFFEKTERNA AV UTANFÖRSKAP ACCELERERAR

De individuella effekterna kring utanförskapet, **triggereffekten, accelerationseffekten och kedjebrevseffekten** är alltså var för sig och än mer tillsammans självförstärkande. Det betyder med andra ord att utebliven intervention eller prevention och tidig insats inte bara permanentar status quo utan också bidrar till att det blir värre. Både lidandet och kostnaderna ökar.

Men hur ser det då ut om vi anlägger en mer kollektiv bild på det hela? Hur kan vi förstå vad som händer om utanförskapet för ett stort antal människor koncentreras i ett begränsat område?

14.1 Sekundärnivån av utanförskapets effekter i Orten

På kollektiv nivå spiller effekter för enskilda individers utanförskap över i sekundära effekter för familjen, på arbetsplatsen och i bostadsområdet. Arbetslösa föräldrar genererar sekundäreffekter på partner och barn. När arbetslösheten blivit omfattande i ett bostadsområde och en stor del av de boende vistas i området på dagtid sker en förskjutning av normalitetsbegreppet. Precis som kring de individuella effekterna av utanförskap präglas de kollektiva effekterna av en självförstärkande dynamik. Vi har identifierat tre olika sådana självförstärkande mekanismer.

14.1.1 Den sociala smittan

Den sociala smittan kring utanförskapet kan vara betydande både till mångfald och omfattning. Kanske är det också kring denna fråga som förskjutningen av normalitetsbegreppet är som starkast. Vi har i tidigare studier identifierat fyra olika huvudområden för den sociala smittan:

- Inom fältet **arbete och ekonomi** handlar det om allt från att uppfatta arbetslöshet och bidragsberoende som ett normalt livsförhållande till en sorts acceptans av fattigdom och låg konsumtionsstandard.
- Inom fältet **skola och utbildning** hittar man fenomen som kollektivt kunskapsförakt och acceptans av misslyckad skolgång. Man kan ibland hitta en kollektiv förväntan på att unga från ett visst område eller ett visst land ska ha låga skolresultat, en sorts självuppfyllande profetia. Skolk och avhopp från skolan uppfattas som normalt och förväntat. Det uppfattas bland en del unga – särskilt pojkar - som coolt att misslyckas i skolan.
- Inom **det sociala fältet** upplevs ibland bil- och containerbränder samt stenkastning mot bussar och brandbilar som normalt. Här kan man även hitta gängbildning och framväxten av informella rättssystem och en acceptans för en svart och kriminell ekonomi.
- Men man kan också hitta **en kollektiv uppgivenhet** och acceptans av allt från allmänt svaga framtidsutsikter till tonårsgraviditeter och självskadebeteenden hos unga flickor. Man skulle kunna säga att den kollektiva uppgivenheten också är en sorts social smitta i den här typen av områden.

I tidskriften Forskning och framsteg²⁵ beskrivs detta på följande vis:

”Inte bara graviditeter smittar, utan också sådant som bidragsberoende, arbetslöshet, sjukfrånvaro, självmord, skilsmässor, fetma – och till och med lycka. Vad säger det om oss människor? Och vilka konsekvenser får det för våra val av vänner och sociala sammanhang?”

Det är svårt att studera social smitta, säger Peter Hedström, som är professor i sociologi vid Nuffield college i Oxford. Det är först de senaste åren som studier har gjorts på området. Han menar att det är rimligt att våra nätverk har stor effekt på hur vi bedömer vad som är normalt och acceptabelt. Det är klart att det upplevs som mindre problematiskt att vara arbetslös om alla ens vänner och grannar är det, säger han. I bostadsområden med hög arbetslöshet är det synnerligen viktigt att åtgärder riktas mot området som sådant, för att förändra utvecklingen.”

Alla dessa mekanismer leder ju, vid sidan av rent mänskliga och sociala konsekvenser, till förhöjda samhällskostnader för utanförskapet på en kollektiv nivå. Mekanismen fungerar som en kollektiv och förstärkande multiplikator.

14.1.2 Det sociala arvet

Om den sociala smittan är ett sätt att beskriva hur utanförskapet och dess effekter på tämligen kort sikt kan spridas inom ett område, så är det sociala arvet ett sätt att beskriva hur samma fenomen kan fortplantas mellan generationer.

Man ärver olika mönster kring normalitetsbegreppet från äldre personer och tidigare generationer. Det kan handla om inställningen till bidragsberoende, inställningen till skolresultat eller inställningen till jämställdhetsfrågor.

Man kan också här identifiera könsstereotyper som tycks ärvas socialt. Unga kvinnor blir tidigt unga mammor precis som sina mammor. Unga män misslyckas i skolan och blir precis som sina pappor arbetslösa och bidragsberoende.

Uppgivenheten och bristen på framtidstro ärvs också individuellt och kollektivt vilket gör att acceptansen för det bestående och förväntningarna på framtiden är låga. Man tenderar också att kollektivt ärva misstro mot det omkringliggande samhället och myndighetspersoner.

Men även fenomen som missbruk (hög tolerans för tidig alkohol- eller drogdebut), tonårsgraviditeter och gängbildning uppfattas som normala. Naturligtvis leder även detta till betydande konsekvenser både mänskligt, socialt och ekonomiskt.

14.1.3 Den kollektiva stigmatiseringseffekten

Stigmatisering handlar om att stämpla eller sätta etikett på människor eller grupper av människor. Ibland görs detta på faktiska grunder (om än överdrivna och enkelspåriga).

²⁵ <http://www.fof.se>

Ibland görs detta mera utifrån föreställningar och fördomar. Ibland stigmatiseras man av omvärlden. Ibland ägnar man sig åt självstämpling. Ibland stigmatiseras hela geografiska områden. Under arbetet med denna skrift har vi fått många exempel:

- De **individuella stigma**n som vi redan beskrivit är välkända fenomen bland missbrukare, bidragstagare, psykiskt sjuka och arbetslösa. Denna stigmatiseringsprocess är också kollektiv och drabbar exempelvis invandrare i stort, liksom särskilda invandrargrupper som romer och somalier. Ibland initieras egna stigmatiseringsprocesser i form av iögonfallande tatueringar som signalerar gäntillhörighet. Ett exempel på det är FFL, Fucked for Life.
- På den **kollektiva nivå**n kan det – i omvärldens ögon - handla om på vilken sida av gatan som man bor. Men även hela folkgrupper eller specifika hus och trappuppgångar. Om man har en viss gatuadress eller vissa namnkombinationer är det ibland knappast någon mening med att söka jobb. Man sållas bort redan vid en första gallring och förstår oftast varför.
- **Den kollektiva interna stigmatiseringen** handlar i första hand hur man tagit till sig och identifierat sig med den stämpel av utsatthet och misslyckanden som ligger i den yttre stigmatiseringen. Det handlar då om fenomen som en kollektiv negativ självbild, svag självkänsla och skam. En kollektiv internalisering av omvärldens fördomanden.
- **Media** har en central och negativ roll som **skapare och spridare av schablonbilder** kring utsatta områden. Det är lätt att se att då det brinner i Husby är media snabbt på plats, men då tusen personer besöker en poesifestival i Rinkeby är media helt frånvarande. Media har ett betydande ansvar för den dramaturgi om berättelserna från Orten som förmedlas till de 94 procent av befolkningen som bor någon annanstans. Rykten uppstår och sprids både från mun till mun, men även via media. Detta i sin tur påverkar både egna och omvärldens förväntningar på invånarna i ett område oavsett om man pratar om skolresultat eller möjligheten till arbete.

Även dessa fenomen är självförstärkande och lever ofta vidare av egen kraft oavsett hur den yttre verkligheten ser ut.

14.1.4 Våra kollektiva multiplikatorer kring utanförskap – vad säger litteraturen?

Dessa fenomen skildras i boken ”Den tändande gnistan”²⁶. I boken beskrivs spridningen av sociala fenomen ur ett epidemiologiskt perspektiv. Exempel på detta är stenkastning mot bussar, containerbränder, graffiti eller andra utslag av kollektiva fenomen som snabbt sprider sig i och mellan vissa förortsområden.

I ett experiment (i efterhand slarvigt kallat teorin om den trasiga fönsterrutan) diskuterar man ett hus där någon krossat ett eller flera fönster. Om fönstren inte lagas är det troligt att vandaliseringen kommer att fortsätta, eller att någon rentav bryter sig in i huset. Förstörda fönster signalerar nämligen att ordning och reda inte gäller. Kanske är fastigheten rentav övergiven? Om fönstren istället lagas signalerar det att någon ser efter fastigheten. Då minskar benägenheten att förstöra, eller försöka bryta sig in. På samma sätt är människor mer benägna att smutsa ned en redan skräpig trottoar.

²⁶ Gladwell, Norstedts, 2009

Den slutsats man drog var att fenomen som smutsiga trottoarer, krossade fönster och graffiti inte bara är symptom på brottslighet och andra sociala problem, utan också delvis en orsak till det. Genom enkla åtgärder som att hålla gatorna rena och reparera fönster kan det därför vara möjligt att minska också de sociala problemen. Man bryter onda självförstärkande handlingar, med goda dito. Det vi längre fram kommer att diskutera som mönsterbrytande handlingar.

Under sjuttio- och åttiotalet studerade den amerikanske socialpsykologen David Phillips hur massmedier driver skapandet av den omedvetna kollektiva personlighet som kan sägas ligga bakom denna sociala smittoeffekt. Nyhetsdrevet kring Marilyn Monroes död, för att nämna ett exempel, alstrade inte bara en närmast fanatisk idoldyrkan, utan också en serie självmord bland amerikanska ungdomar. På samma sätt kan man idag se hur nya sociala medier kan skapa epidemier av självskadebeteende, självsvält men även självmord bland unga för att inte tala om fenomen som upplopp i Englands storstäder eller stenkastning mot bussar i våra förorter.

”Stenkastningen mot bussar i Södertälje har övergått i ren förföljelse. I går stoppades all busstrafik under en timme på morgonen efter att en buss fått framrutan krossad. På eftermiddagen attackerades ännu en förare.”²⁷

Men man skulle också kunna tala om marginaliseringens långsiktiga sociala arv som ett uttryck för hur vissa fenomen kopplade till utanförskap sprids mellan generationer. I flera av våra utsatta områden finns det unga som socialt (eller på annat sätt) ärver arbetslöshet, kunskapsförakt och skolmisslyckanden, missbruk, socialt utanförskap och kriminalitet.

”Detta är inte andra generationens bidragstagare utan tredje generationens. Jag har mött deras föräldrar och deras farföräldrar. Dom har alla misslyckats i skolan, alla misslyckats med att komma in på arbetsmarknaden, alla utvecklat en sorts outsidersidentitet. Det känns nästan som att dessa ungdomar var chanslösa redan från början.”²⁸

I en studie genomförd av Ungdomsstyrelsen säger man följande om unga som växer upp i utsatta områden och hur de påverkas av det man skulle kunna kalla det kollektiva sociala arvet:

”Våra resultat visar entydigt att unga som växer upp i socialt utsatta områden har ett sämre utgångsläge inför fortsatta studier och yrkesliv i jämförelse med elever som är bosatta i mer välbärgade områden. Men vi vill poängtera att situationen för unga bosatta i socialt utsatta områden inte bara kan förstås utifrån deras eventuella utländska bakgrund eller socioekonomiska ställning. Det som präglar de ungas situation är de sammanslagna effekterna av klass, etnicitet och boendesegregation.

Det finns ett tydligt samband mellan föräldrarnas inkomst och den unges egen erfarenhet av arbetslöshet. Sannolikheten att ha varit arbetslös under året minskar med stigande inkomst hos föräldrarna.”²⁹

Kopplingen mellan föräldrarnas situation (enskilt, men också kollektivt för föräldragenerationen) i det område man bor och de ungas framtidsutsikter är enligt många

²⁷ SvD 15:e januari 2008

²⁸ Handläggare inom enheten för ekonomiskt bistånd i **Orten** i en medelstor kommun

²⁹ Ungdomsstyrelsen, FOKUS 2008, sid 13

forskare ganska entydig. Till detta kommer marginaliseringens stigmatiseringseffekt. Man säger ibland att man kan stigmatiseras av i huvudsak tre olika skäl: kroppsliga avvikelser, olika egenskaper eller tillhörighet till en viss grupp. Till detta kan man lägga att det dessutom förefaller finnas en sorts territoriell stigmatisering som har att göra med varifrån du kommer och var du bor. I Norrland finns det bygder om vilka omvärlden säger att kråkorna flyger upp och ner för att de ska slippa se eländet. Mer bekant är det kollektiva stigma som tillskrivs mörkhyade unga män som kommer från förortsområden som Fittja, Skäggetorp, Gamlegården, Bergsjön och Ronna och som bidrar till att skapa en kollektiv negativ identitet av att vara outsiders hos delar av denna grupp.

Många menar³⁰ att stigma alltid måste beskrivas i ett socialt sammanhang och förstås utifrån ett maktperspektiv. Den stigmatiserade, eller outsiders, befinner sig alltid i ett underläge och per definition i ett utanförskap i förhållande till rådande samhällsnorm. Till detta kan man lägga att stigmatiseringsprocessen ofta förefaller vara irreversibel både för de drabbade och för det omgivande samhället. Man skulle kunna beskriva det som en sorts **stigmatiseringsryssja** som är lätt att komma in i men oerhört svår att ta sig ur.

Vi skulle också kunna tala om en stigmatiseringens onda cirkel. Den inledande stämplingen från insidersamhällets sida leder till ett utanförskap och en diskriminering på arbetsmarknad, bostadsmarknad, sjukvård, utbildningsväsende m.m. Denna process internaliseras tämligen snabbt av de berörda och omvandlas till känslor av skam och skuld och förstärker den process av hjälplöshet och av att vara offer som vi berörde i föregående avsnitt. Detta i sin tur bidrar till att utveckla, förstärka och befästa den outsideridentitet som växt fram.

En del grupper drabbas av multipla stigma. Ett exempel är unga invandrarpojkar med annorlunda hudfärg som har skolproblem och bor i socialt utsatta och stigmatiserade områden. En annan grupp som drabbas hårt i denna stigmatiseringsprocess är de stökiga och bråkiga barnen. De som förr kallades just bara utagerande, livliga eller bråkiga och som idag tenderar att beskrivas med hjälp av en handfull olika neuropsykiatriska diagnoser.

14.1.5 Kollektiva multiplikatorer

Man skulle kunna säga att via familjen och de sociala nätverken kan i värsta fall de negativa sociala effekterna kring utanförskapet spridas och förstärka individeffekterna av detta utanförskap. Som ekonom skulle man säga att ett **svagt eller negativt socialt kapital skapar en sorts marginaliseringens kollektiva multiplikatoreffekt.**

Via dessa nätverk multipliceras effekterna över på andra individer. De kan göra detta på flera vis. Det kan handla om att **fler individer** via den sociala smittan dras in i utanförskapsaktiviteter. I vissa regioner, stadsdelar och bostadsområden kan arbetslöshet och bidragsberoenden komma att uppfattas som normala och socialt acceptabla vilket kan sägas öka smittoeffekten. I andra områden kan utvecklingen vara precis tvärtom. Det kan också hända att omfattningen av utanförskapsaktiviteter via den sociala smittan blir mer betydande och det uppstår **fler händelser**, fler containerbränder och fler graffitimålningar.

Det kan också handla om att **handlingarna kan komma att bli värre eller grövre**. Vid studier av destruktiva subkulturer såsom huliganrörelser, vit makt-rörelser eller organiserade

³⁰ Link, Bruce & Phelan, Conceptualizing Stigma, Annual reviews of sociology, 27

gångstrukturer som vi gjort kunde man tydligt se att toleransen i och runt dessa sociala konstellationer för grovt våld ökar. Detta kan vara en effekt av den kollektiva sociala stigmatiseringseffekten. Om jag inte kan bli bra nog, kan jag bli bäst på att vara sämst. En tydlig indikator på just denna mekanism är de senaste årens acceleration av antalet skjutningar i **Orterna** runt om i landet.

Slutligen kan det handla om **helt nya typer av händelser** som kommer till uttryck i utanförskapet. En måttlig brottslighet förvandlas i fel miljö kanske till en maffialiknande kollektiv brottskultur med stora inslag av ekonomisk brottslighet.

Denna sociala smittoeffekt har skildrats på ett tydligt vis i boken ”Connected”³¹ som ger en fördjupad bild och förståelse av hur de sociala nätverken skapar både positiva och negativa spridningseffekter kring våra beteenden.

“By analyzing the Framingham data, Christakis and Fowler say, they have for the first time found some solid basis for a potentially powerful theory in epidemiology: that good behaviors — like quitting smoking or staying slender or being happy — pass from friend to friend almost as if they were contagious viruses. The Framingham participants, the data suggested, influenced one another’s health just by socializing. And the same was true of bad behaviors — clusters of friends appeared to “infect” each other with obesity, unhappiness and smoking. Staying healthy isn’t just a matter of your genes and your diet, it seems. Good health is also a product, in part, of your sheer proximity to other healthy people.”

Då man förflyttar perspektivet för att studera exkluderingens socioekonomiska effekter från individnivå till kollektiv nivå finns det alltså ett antal uppenbara förstärkningsmekanismer som gör att helheten blir större än summan av delarna – det vi här kallar **marginaliseringens kollektiva multiplikatoreffekt**. Och dessa effekter är i hög grad självförstärkande vilket innebär att frånvaron av intervention bidrar till att de ökar i omfattning och i svårighetsgrad. Ju längre vi väntar desto svårare och desto dyrare blir det att bryta detta mönster.

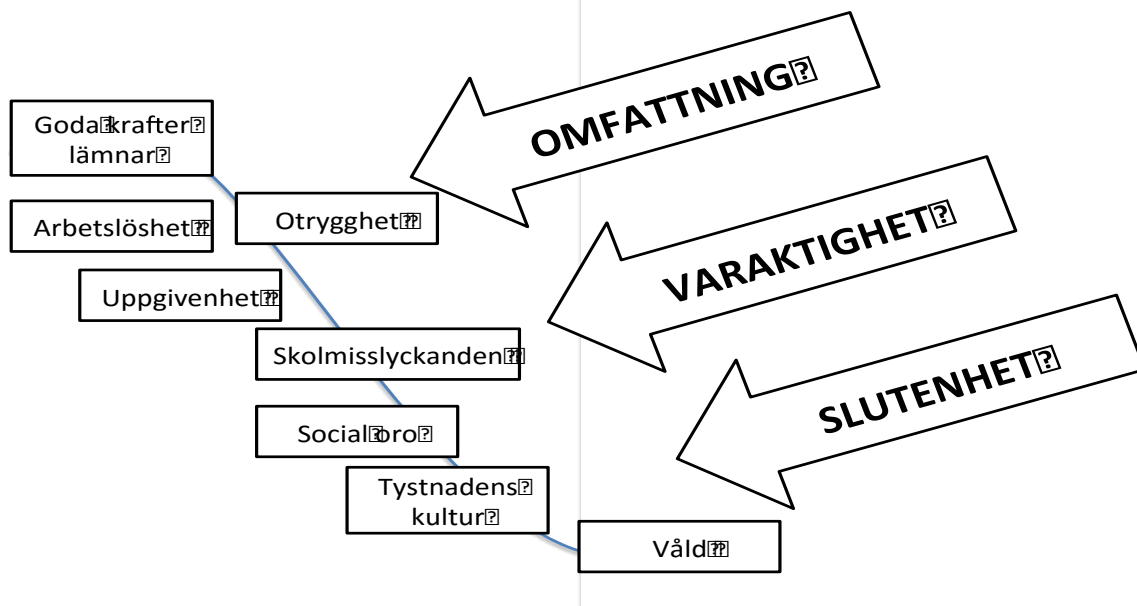
14.1.6 The tipping point

Begreppet tipping point kommer främst från boken med samma namn författad av Malcolm Gladwell, som utforskat vad man skulle kunna kalla sociala epidemier. Han menar att i sig tämligen små händelser med rätt egenskaper och i rätt sammanhang kan utlösa snabba och stundtals lavinartade förlopp. I en vidare mening har begreppet tipping point använts för att beskriva hur en förändring då den väl **passerat en viss punkt** blir allt snabbare och snabbare, accelererar av egen kraft och skapar en lavineffekt. Detta har skildrats för områden i USA där den vita medelklassen flyr, då andelen svarta boende passerar en viss gräns. Liksom att medelklassfamiljer i Sverige tar sina barn ur skolan då andelen barn med utländsk härkomst överstiger en kritisk punkt. Man tänker sig att en **virusliknande social smittoeffekt uppstår**.

Ur vårt perspektiv kan detta fungera som en sammanfattning av effekterna från de kollektiva multiplikatorerna kring utanförskap i Orten. **Den negativa synergieffekten** av mängder med var för sig till synes små händelserna, som sammantaget samverkar och förstärker varandra och därmed får en överraskande stark negativ kraft.

³¹ Christakis & Fowler, Connected – mänskliga relationer och sociala nätverk och deras betydelse i vårt liv, N&K, 2010

En tipping point



Det är inte skolmisslyckanden, arbetslöshet, brist på positiva rollmodeller eller otryggheten som är problemet. Det är summan av och samspelet mellan dessa effekter.

Och stämmer detta leder det redan nu till en annan viktig slutsats. Om man vill vända på steken och bryta detta – skapa en inverterad tipping point – så handlar det inte om enskilda insatser utan ett batteri av insatser som i tillräcklig omfattning leder i motsatt riktning mot dagens mönster.

Som vi kan se det är det tre faktorer som gör att resan förbi en tipping point bli särskilt kraftfull. För det första handlar det om **utanförskapets omfattning**. När det vanliga är att man misslyckas i skolan, är arbetslös eller beroende av ekonomiskt bistånd från kommunen, uppstår en normalitetsförskjutning av typen; ”det är kört, det är ingen idé att anstränga sig”.

Detta är kopplat till den andra faktorn – **utanförskapets varaktighet**. Om detta varit ett normaltillstånd i årtal, kanske decennier fastnar man gärna i tanken att detta är en naturlag, ett mönster som inte går att bryta. Vi har under decennier mött detta i olika uppdrag i Norrlands inland, i Tornedalen, i döende bruksorter. Nu ser vi det tydligt i **Orten**.

Den tredje förstärkande faktorn är **slutenheten**. Då människor inte längre lämnar Orten vare sig för att arbeta, gå i skolan eller för sina fritidsintressen uppstår en slutenhet, vad man lite tillspetsat skulle kunna kalla en sorts ghettoeffekt³². Denna leder till rädsla – rädsla för omvärlden och från omvärldens sida – men också till att man inte har kännedom om alternativen. Man tappat perspektiv på det förhållande att man kan välja, eftersom slutenheten gör att man inte längre vare sig ser eller får tillgång till alternativen.

³² ghetto är ursprungligen en benämning på de kvarter eller stadsdelar där judar var hänvisade att bo. I modern tid används ordet dels för slumområden, dels för områden där det finns en stor koncentration av personer av en viss etnicitet eller social klass (Wikipedia)

14.2 De tertiära effekterna

14.2.1 Detta påverkar lokalsamhället

Men dessa effekter sprids inte bara som ringar på vattnet via de mer eller mindre informella och personliga nätverken. De får också en tertiär effekt på en mer strukturell och samhällsövergripande nivå, både i **Orten** och i samhället i stort. I sin mest spektakulära form kan ett negativt socialt kapital, på samhällsövergripande nivå, skapa massfenomen av nedanstående slag:

”Larmet om upploppet kom till polisen klockan 22.06 på söndagen. Det är ett gäng ungdomar som har satt eld på minst fyra bilar. Sedan har polisen angripits genom stenkastning, säger Fredrik Andersson vid polisens länskommunikationscentral i Stockholm. Enligt polisen ska det handla om ett gäng på 30-40 ungdomar och infarterna till Husby stängdes av under kvällen. Senare under natten mot måndag skadades fler poliser när oroligheterna fortsatte. Tre poliser skadades lindrigt när de träffades av stenar som ungdomarna kastat mot dem, skriver TT.

Det är omfattande skador i Husby centrum. Många glastrutor har krossats, säger Fredrik Andersson, länsvakthavande befäl vid Stockholmspolisen. Totalt har ett 40-tal poliser deltagit i insatsen under natten. Enligt Andersson har oroligheter böljat fram och tillbaka. Vid 02-tiden började det brinna igen på flera ställen. Det är ännu oklart hur många bilar som stuckits i brand, men det finns uppgifter från platsen om att det rör sig om ett hundratal.”³³

Detta leder naturligtvis till betydande socioekonomiska effekter. Men även i något mildare form får man effekter som följande:

”Flera bilar och även flera sopbehållare har satts i brand i stadsdelen Västra Frölunda i Göteborg sedan 22.30-tiden i kväll. När räddningstjänsten kom på plats fick de stenar kastade emot sig. Polisen misstänker att ungdomar ligger bakom skadegörelsen.”³⁴

Om man ska göra en sammanställning av utanförskapets möjliga kollektiva socioekonomiska effekter på tertiär nivå blir det bland annat följande:

- Kostnader för alla de **kontrollstrukturer** som finns och som syftar till att förhindra negativa effekter, allt från väktare till övervakningskameror.
- Kostnader för olika former av **repressiva och kontrollerande insatser** för att tygla dessa fenomen såsom polisinsatser vid fotbollsmatcher, ”reclaim the city”-aktiviteter eller andra former av upplopp.
- Kostnader för **förlorad produktion** och förlorade intäkter liksom förstörelse till följd av att dessa yttringar försvårar eller förhindrar normala arbetsrutiner. Något som till exempel har skett i samband med de så kallade Salem demonstrationerna.

³³ Expressen 20 maj, 2013

³⁴ www.nytt24.se

- Kostnader för **minskade fastighetsvärden** till följd av att vissa bostadsområden uppfattas som mindre attraktiva och därmed mindre värda än vad deras faktiska fysiska status motsvarar.

På längre sikt riskerar detta leda till att allt fler av de goda krafterna lämnar Orten därför att det inte fungerar att driva verksamhet där. Det blir allt svårare och svårare för företagare att bedriva sin affärsverksamhet vilket kan få följande uttryck:

”I en samlad protest mot ökande otrygghet stängde idag på eftermiddagen företagare och handlare i Husby centrum ner sina verksamheter under eftermiddagen. Salam Kurda har drivit matbutik i Husby i 30 år och gradvis sett hur otryggheten ökat, och själv blivit utsatt flera gånger. 25-talet företagare från Husby stängde i dag på eftermiddagen sina butiker för att protestera mot det tilltagande våldet och otryggheten i området.

Jag har drivit butik här i 30 år och jag märker hur läget försämrats betydligt under de senaste par åren, säger Salam Kurda till Dagens Handel som var på plats på torget. Allt gick lugnt till bland barnfamiljer och resande som strömmade upp ur tunnelbanan, folk tog för sig av kaffe och kakor i ”protestståndet” och ett par poliser fanns på plats.”³⁵

När tillräckligt många företag upplever detta innebär det också att servicen utarmas i **Orten** och möjligheterna att få vardagslivet att fungera då det inte finns bankkontor, mataffärer eller kaféer blir allt sämre. Känslan av övergivenhet ökar och vi-och-dem polariteten i samhället växer. Och passerar man det som i tipping point-teorin beskrivs som en brytpunkt, accelererar denna utveckling alldeles av sig själv. Det vi ser i dag i **Orten** är delvis följderna av flera decenniers uteblivna insatser från samhällets sida vilket lett till att man på många platser passerat denna kritiska brytpunkt.

Detta riskerar också att leda till att det offentliga drar sig tillbaka eftersom de anställda upplever det som alltför hotfullt att arbeta i en miljö som upplevs som hotfull och farlig – även här finns det en tipping point. Då kan följande inträffa:

”Personalen på socialkontoret i Mönsterås har tvingats flytta till en hemlig adress – året ut. Anledningen är att tumult och dödshot på arbetsplatsen bedömts allvarliga. Upprinnelsen till hoten är ett beslut som togs om en person. Anhöriga och släkt till personen slöt därför upp under tisdagen för ett möte med representanter från socialkontoret i Mönsterås. Exakt vad beslutet handlade om vill inte säkerhetschefen Kempe gå in på eftersom det råder sekretess. Men enligt honom var de hotfulla personerna inte nöjda med beslutet som fattats.

Det blev snabbt en hotfull stämning. Personalen på kontoret hotades verbalt under mötet av personerna som slutit upp. På onsdagsmorgonen sattes därför väktare in på socialkontoret. Men oron var fortfarande stor hos de anställda. Vi hade ett resonemang med polisen och kom fram till att hotbilden kvarstår. Då valde vi det enklaste alternativet att flytta på de 20-talet anställda, säger Claus Kempe. Flytten började vid 11-tiden på onsdagen och två timmar senare var personalen installerad på en ny hemlig adress.”³⁶

³⁵ Dagens Handel december 2016

³⁶ Kvällsposten 28 december 2016

Om denna typ av offentligt tillbakadragande sker i en ökande omfattning är risken stor att **Orten** allt mer kommer att uppfattas som ett sorts farligt ”fiendeland” dit ingen utomstående vågar bege sig. Det är inte svårt att föreställa sig vilka effekter detta kan ha på sammanhållningen och det sociala kittet i vårt samhälle, när både de boende och framför allt omvärlden uppfattar detta som en sorts ”no-go-zoner”.

14.2.2 Och dyrt blir det³⁷

Det utbredda våldet och den omfattande kriminaliteten drabbar inte bara ett antal utsatta människor. Den är också dyr, oerhört dyr. Det finns få studier som sätter en prislapp på detta. Men låt oss här utgå från en tidigare studie vi gjort kring våldets omfattning i Södertälje, en kommun med ett flertal utsatta områden. Hela analysen hade sin utgångspunkt i polisens statistik kring brott i staden.

I denna kalkyl bortser man från all renodlad misshandel. Kalkylen spänner över en femtonårsperiod och i figuren nedan ser vi den ackumulerade effekten av ett års våldshändelser. Nästa år uppstår en lika stor effekt, och nästa år, och nästa och så vidare. Vi ser då att den ackumulerade kostnaden för ett års våldsbrott i Södertälje Kommun under en femtonårsperiod uppgår till cirka 230 miljoner kronor. Vi ser också att den årliga kostnaden för detta uppgår till 21 miljoner kronor.

³⁷ kalkylerna i detta avsnitt baseras på Nilsson & Wadeskog, Gatuvaldets ekonomi, del 2, SEE 2012

Tabell; De ackumulerade effekterna av våldsbrott under ett års tid i ett utsatt område (**Orten**) sett ur ett 15-års perspektiv och fördelade på olika aktörer.

	1	5	10	15
Arbetsförmedling	0	0	0	0
Försäkringskassa	2529000	10665303	19000333	26205929
Kommun	360000	1666762	3036719	4162724
Landsting	3218000	13736367	245487138	33828273
Rättsväsendet	5267000	228867150	40771231	562777136
Övriga	4395000	20885045	38272423	52381611
Produktionsvärde	5794000	24706350	44177395	60966391
Summa	21763000	94546677	169806939	234022564

14.3 Den nationella dimensionen – de kvartära effekterna

På en än mer övergripande nivå kan dessa kollektiva fenomen också skapa länkar mellan, först sociala fenomen i **Orten** och ett lands finansiella system, och därefter den reala ekonomin. Vi får alltså effekter som på ett subtilt och komplext vis sprider sig i samhällsekonomin, ofta på ett osynligt vis och stundtals med starkt fördröjda effekter.

Fenomen som den massiva flyktinginvandringen hösten 2015 eller etableringen av romska tiggare i den svenska gatubilden, kan vara exempel på detta. Men även att nästan etthundra flyktingförläggningar sattes i brand under 2016. Ytterst handlar det om hur de 94 procenten som inte lever i **Orten** upplever och påverkas av utanförskapets omfattning på direkta eller indirekta vägar. Här kan även uppstå självförstärkande multiplikatorer och acceleratorer, liksom självförstärkande onda cirklar.

14.3.1 Försörjare och försörjda – kampen om resurserna

Den mest uppenbara kollektiva mekanismen av detta slag är att till följd av utanförskapet i **Orten** förskjuts balansen mellan försörjare och försörjda i samhället. Vi har tidigare satt siffror på hur ofattbart många miljarder vi pratar om. Det handlar om förlorade produktionsvärden, kostnader för försörjning liksom kostnader för mängder med olika samhällsinsatser.

Och som ett brev på posten kring detta följer en – ofta infekterad och känsloladdad - kamp om resurserna. Ska **Ortens** vanartiga tonåringar få de resurser som de 94-procenten anser att deras gamla föräldrar hellre borde få i termer av bättre sjukvård och hemtjänst. Förmodligen kommer vi att se en kamp om resurserna där de starka och högljudda, med förmågan att sätta ord på sina behov, kommer att vinna och de svaga får allt mindre.

Kanske kan man peka på att utvecklingen av skolorna i **Orten** utgör en illustration av detta. De resursstarkas skolor blir allt mera framgångsrika och **Ortens** skolor utarmas allt mer. Detta syns i praktiskt taget varje mätning av skolresultatens fördelning i landet. Vi kanske

skulle kunna kalla detta **valfrihetseffekten** – en valfrihet för vissa. Andra upplever sig bli bortvalda. En sorts socialdarwinistisk effekt av valfrihetsreformen.

Men vi kommer kanske också att se hur de välbeställda i ökande utsträckning hittar olika sätt att slinka ur de kollektiva välfärdsystemen för att söka sig mot privata och enskilda lösningar. Ungefär på samma sätt som att försäkringspremier av olika slag i Orten är högre än i de välbeställda områdena, om man överhuvudtaget kan teckna en försäkring. Och allt detta är förmodligen ett antal accelererande förlopp av typen självförstärkande onda cirklar.

14.3.2 *Det sociala kapitalet och tipping point teorin*

Men denna dynamik leder också till att det sociala kapitalet i samhället i stort gröps ur. En av effekterna av segregationen är rädslan, rädslan för det okända. **Rädslan** för att bege sig till eller möta **Ortens** invånare. Den rädsla som har att göra med rädslan för det okända. Detta betyder naturligtvis att tilliten i samhället mellan olika grupper av människor reduceras. Och då **tilliten** till och kunskapen om den andre försvagas minskar förståelsen och toleransen för andra mönster än de egna. Man hamnar lätt i den kollektiva känslan av; det finns mina sätt och de felaktiga.

Infödda svenskar flyttar från områden med många utomeuropeiska invandrare. Detta är en av de starkaste krafterna bakom den växande etniska segregeringen, enligt en studie av flyttmönstren i landets tolv största kommuner under åren 1990–2007. Man hittade en så kallad tipping point på 3–4 procent. När andelen utomeuropeiska invandrare är så stor i ett bostadsområde så börjar de infödda svenskarna flytta därifrån. Högutbildade och höginkomsttagare flyttar först, vilket leder till att den etniska segregeringen sker parallellt med den ekonomiska. Och när flyttvägen inletts tenderade den att accelerera.

Invandrare från europeiska länder ger dock ingen flyttetekst, utan det handlar om utomeuropeiska invandrare. Det påminner om fenomenet ”white flight” i USA, där vita flyttar bort från områden när många svarta flyttar in.

Det handlar troligen om oro för områdets kvalitet, skolorna och risken för prisfall för den egna bostaden, eller att man har negativa attityder gentemot utomeuropeiska invandrare, säger forskaren Emma Neuman. I ett annat forskningsprojekt har sociologen Maja Lilja vid Örebro universitet djupintervjuat småbarnsmammor, för att studera resonemang kring mångfald, svenskhet och bostadssegregation;

”Många talar om etnisk mångfald som en berikande faktor, men när man ska flytta eller välja skola till sina barn blir frågan konkret, och då väljer man ofta någon form av svenskhet. Man uttrycker det som att barnen inte ska hamna i minoritet, eller att man är noga med deras svenska språk.”

Det handlar om att man vill ha en ”tillräckligt” svensk miljö för barnen, så att de kan växa upp till svensk medelklass. Man prioriterar därmed i sina faktiska val oftast ett etniskt svenskt och homogent område, eftersom man uppfattar det som bäst för barnen. Föräldrar i dag tycks hamna mitt i en segregationsproblematik där många föräldrar tycks försöka undvika segregationens negativa effekter, genom att undvika vissa bostadsområden och dess skolor, skriver Maja Lilja i sin doktorsavhandling.

Naturligtvis leder denna accelererande effekt till ett alltmer splittrat och tudelat samhälle där båda parter känner rädsla för och i värsta fall motvilja mot den andre. Och då man kan, försöker man skydda sig mot den andre och det hot denne utgör. Konkret kommer detta till uttryck då man enligt amerikansk förebild bygger så kallade gated communities. Bostadsområden som på ett eller annat vis försöker skapa gränser med hjälp av staket, grindar, övervakning och portvakter för att skydda sig mot den farlige andre. Sinnebilden för det splittrade samhället.

14.3.3 Folkhemstanken och solidaritet

Det är kanske då som folkhemstanken tenderar att försvinna. Den tanke som Per-Albin Hansson formulerade i den svenska riksdagen den 18 januari 1928:

”Hemmets grundval är gemensamheten och samkänslan. Det goda hemmet känner icke till några privilegierade eller tillbakasatta, inga kelgrisar och inga styvbarn. Där ser icke den ene ner på den andre. Där försöker ingen skaffa sig fördel på andras bekostnad, den starke trycker icke ner och plundrar den svage. I det goda hemmet råder likhet, omtanke, samarbete, hjälpsamhet”.

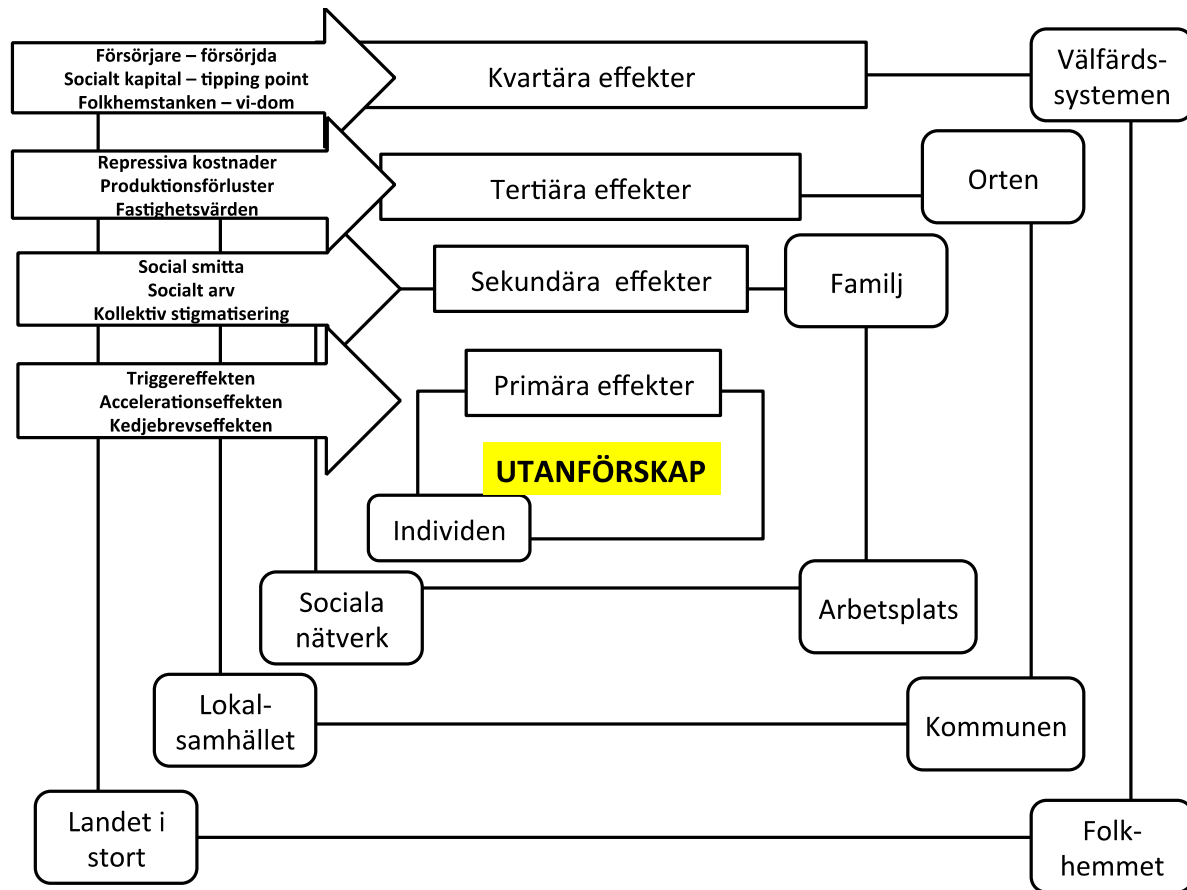
Kärnan i denna folkhemstanke skulle kunna sägas vara solidaritetsbegreppet. Medkänslan med och stödet till den som är utsatt. Men en sådan medkänsla förutsätter kanske en sorts identifikation med eller i varje fall närhet till den andre. Men i ett samhälle där segregationen är stor och barriärerna mellan olika grupper av människor är påfallande, kanske denna medkänsla, denna solidaritet gröps ur.

Då främlingskap och rädsla blir starka krafter i ett samhälle kanske solidaritetstanken försvagas och det kollektiva vi:et försvinner. Då kanske vi rör oss mer mot ett samhälle präglad av ”sköt dig själv och skit i andra” tanken.

Är det kanske så här att ju mindre vi möter, känner och lär oss förstå den andre, desto svagare blir vår medkänsla och vår empati. Och då stiger vårt obehag, vår rädsla. Då tenderar vi att dra oss undan. Och avståndet till den andre ökar. Och så är vi inne i ännu en ond självförstärkande cirkel av vikande solidaritet.

14.4 De kostnadsdrivande mekanismerna – en sammanfattande bild

Vi ser alltså att då vi studerar utanförskapets effekter så finns det ett antal kostnadsdrivande mekanismer som gör att dessa kostnader sällan är stabila eller avtagande utan nästan alltid ökande. På individuell nivå har vi redan tidigare identifierat **triggereffekten**, **accelerationseffekten och kedjebrevseffekten**. Man skulle kunna sammanfatta detta med att det kring utanförskapet på individnivå finns en sorts självgenererande tillväxteffekt – **ett knippe effektiva accelerators**.



På den kollektiva nivån hittar vi, oavsett om vi studerar familjer och nätverk eller stadsdelar och samhället i stort, ett antal mekanismer som skapar en **marginaliseringens kollektiva multiplikatoreffekt**. En förstärkande och i viss mån accelererande mekanism bestående av tre delar; **den sociala smittoeffekten, den sociala arvseffekten och den sociala stigmatiseringseffekten**.

På den lokala nivån uppstår kostnader för olika former av **repressiva åtgärder samt produktionsförluster** till följd av utanförskapets effekter liksom effekter på **fastighetsvärdena**.

På den nationella nivån ser vi hur kampen om resurserna tenderar att tillta då obalansen mellan **försörjare och försörjda** ökar i samhället. Och vi kan ana att detta leder till att **folkhemstankens centrala tes om solidaritet** med den andre tenderar att försvinna.

I stort sett samtliga dessa effekter har dessutom inbyggts i sig ett slags självförstärkande **ond cirkel-mekanism** som resulterar i att om inget görs så accelererar förloppen. Vi har också identifierat förekomsten av påtagliga negativa synergieffekter mellan utanförskapets olika delar. Man skulle kunna tala om ett öppet dynamiskt socialt system i ett tillstånd av obalans och bristande jämvikt. Balansen i den sociotop som utgörs av **Orten** är allvarligt rubbad. Och denna obalans tenderar att sprida sig till samhället i stort. Bilden kompliceras dessutom av att det inte handlar om ett utan flera olika sociala delsystem med en stark interaktion med flertalet av dessa balansrubbande egenskaper inbyggda.

15. SÖKANDE EFTER HEFFAKLUMPEN – DET SOCIALA KAPITALET S ROLL

I böckerna om Nalle Puh beskrivs Heffaklumpen som en högst påtaglig, men ständigt undanlidande varelse som ingen sett, som alla är övertygade om finns, som är viktig och som därför måste fångas.

Ett grundläggande antagande då vi diskuterar effekterna i **Orten** är att det uppstår kollektiva negativa synergieffekter som gör att de psykologiska, sociala och ekonomiska verkningarna av utanförskapet blir större än summan av delarna, då utanförskapets och exkluderingens omfattning och koncentration i en miljö når en viss nivå.

Det är då tilliten, relationerna, förtroendet och de sociala koderna liksom det sociala kontraktet inte längre fungerar. Och de sociala nätverken har upplösts eller blivit dysfunktionella. Det som man brukar kalla det sociala kapitalet har eroderat. Samhällets sociala kitt har utplånats. Vad är det som händer och hur kan man förstå det? Hur ser denna Heffaklump, det sociala kapitalet, egentligen ut?

15.1 Det sociala kapitalets roll

”Kakans smak är något större än summan av dess ingredienser.”³⁸

Låt oss börja utforska detta med utgångspunkt i begreppet kapital. Kapital utgör tillsammans med arbete grunden i allt ekonomiskt värdeskapande. Man brukar tala om tre sorters kapital:

- Ekonomiskt eller finansiellt kapital: tillgång till pengar, bankmedel, investeringar och krediter men även ”fysiskt kapital” som hus, mark och maskiner.
- Humankapital och/eller kulturellt kapital: egenskaper hos individer som utbildning och färdigheter (humankapital) även ”kulturella” faktorer som uppfostran, smak, kunskaper i konst och litteratur och modemedvetenhet.
- Socialt kapital: tillgång på relationer eller nätverk.

Inom traditionell ekonomisk teori brukar man säga att ekonomisk utveckling och tillväxt kan förklaras med hjälp av tillgången till fysiskt och ekonomisk kapital å ena sidan och humankapital och kunskap å den andra. Idag anser man att även det sociala kapitalet har ett högt förklaringsvärde då det gäller ekonomisk utveckling. Begreppet socialt kapital har flera olika definitioner.³⁹

En av dess upphovsmän, nationalekonomen Alfred Marshall, gav det följande definition: *”Socialt kapital är det kapital som är gemensamt för, eller delas av, en grupp människor i ett samhälle”*. Sociologen Pierre Bourdieu definierar det så här: *”Socialt kapital är summan av de resurser, aktuella eller potentiella, som finns tillgängliga för en individ eller grupp genom att ha tillgång till ett bestående nätverk av mer eller mindre institutionaliserade relationer av ömsesidigt erkännande eller igenkännande”*.

³⁸ Christakis & Fowler, Connected, N&K, 2010, sid 41

³⁹ Putnam, Robert D. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press, 1993

Sociologen Alejandro Portes säger: ”Socialt kapital refererar till individers förmåga att ta knappa resurser i anspråk på grund av att de är medlemmar i nätverk eller större sociala strukturer”. Statsvetaren Bo Rothstein har gjort följande definition: ”Socialt kapital är antalet kontakter multiplicerat med graden av förtroende i dessa kontakter”.⁴⁰

I det följande kommer vi att betrakta det sociala kapitalet i en stadsdel eller ett bostadsområde utifrån följande aspekter:

- Det är en gemensam tillgång för de boende i området och i ekonomisk mening är det en kollektiv vara.
- Det bygger på de kontakter och den interaktion, liksom de relationer de boende har med varandra.
- Det har att göra med den grad av tillit och förtroende som finns mellan de boende.
- Detta har att göra med varaktigheten av, intimiteten och frekvensen i dessa kontakter.
- Det utgår från ett nätverksperspektiv.

I detta sammanhang intresserar vi oss för det sociala kapitalet eftersom vår hypotes är att det finns en koppling mellan det sociala kapitalet i en stadsdel – **Orten** - och de kollektiva psykologiska, sociala och ekonomiska effekterna av utanförskap och exkludering. För detta finns det en hel del stöd i modern statsvetenskaplig och ekonomisk forskning⁴¹:

*”Den empiriska forskningen visar att samhällen med stora tillgångar på socialt kapital har en bättre fungerande demokrati, bättre ekonomisk tillväxt och lägre brottslighet än samhällen med låg tillgång på socialt kapital. Ser man till individnivån, visar det sig att människor som har stor tillgång till socialt kapital inte bara är friskare och rikare, utan också anser sig leva ett lyckligare liv än deras mindre lyckosamma systrar och bröder. För en gångs skull förefaller det empiriska läget entydigt – det finns starka korrelationer mellan tillgången på socialt kapital och många av de saker vi som individer och kollektiv strävar efter i livet.”*⁴²

Socialt kapital kan sägas bestå av en hel rad olika resurser som individer eller grupper får genom de relationer, såväl direkta som indirekta, som existerar i olika sociala nätverk. Socialt kapital kan också ses som kännetecknande för sociala organisationer och då handlar det om till exempel förtroenden, normer och nätverk. Därmed blir medlemskapet i olika nätverk, där man delar olika värden och normer en viktig utgångspunkt för att bilda socialt kapital. Det sociala kapitalet skapar en ömsesidighet utifrån delade värderingar och möjliggör på så sätt samarbete i lokalsamhället för att uppnå gemensamma mål.⁴³

Det sociala kapitalet kan alltså sägas ha en direkt eller indirekt värdeskapande ekonomisk effekt. Därmed kan man kanske också säga att frånvaron av ett positivt socialt kapital eller kanske snarare närvaron av ett negativt socialt kapital tenderar att skapa sociala, mänskliga

⁴⁰ Rothstein, Sociala fällor och tillitens problem. Stockholm: SNS förlag, 2003

⁴¹ Starrin & Rönning, Socialt kapital i ett välfärdsperspektiv, Liber, 2011

⁴² Rothstein, Tvärsnitt, 2003:1

⁴³ Se vidare Öhlund, Gundel & Klaus, Förortens sociala kapital – en utvärdering av Lugna Gatan i Malmö och Göteborg, Stockholms Universitet, 2009

och ekonomiska kostnader. Vi återkommer med en mer utförlig bild av det sociala kapitlets roll i **Orten** i ett senare kapitel.

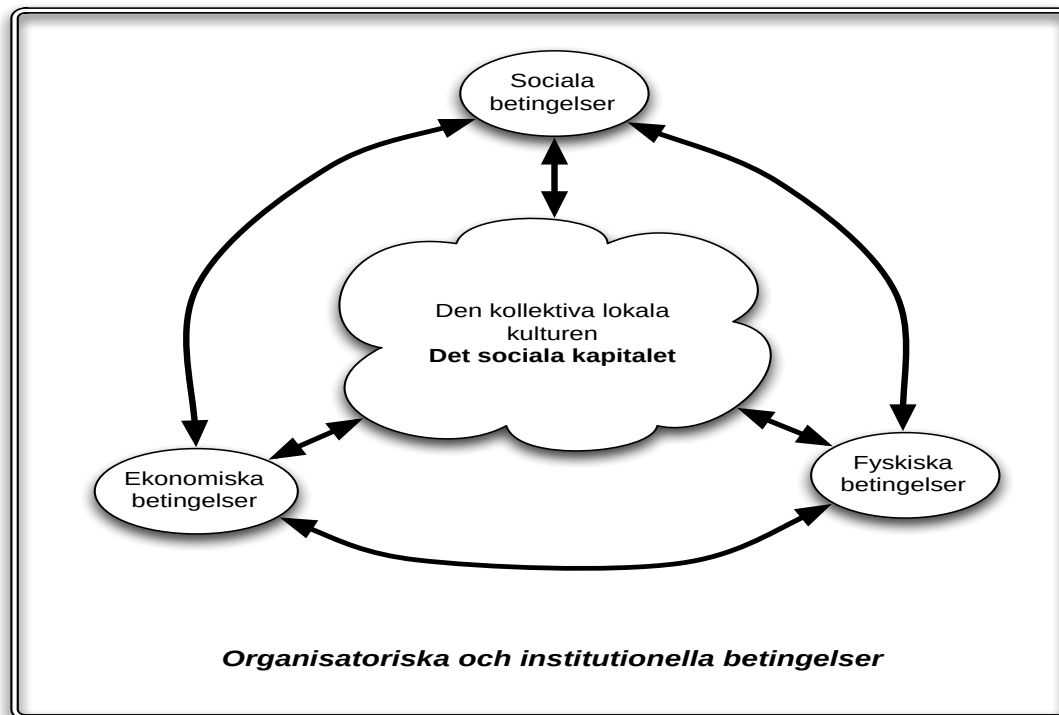
15.2 Orten som en sociotop i dynamisk obalans

Det sociala kapitalet i en stadsdel är en av våra utgångspunkter för att förstå och tolka de skeenden som äger rum på kollektiv nivå i **Orten**. Ett mer ekologiskt baserat angreppssätt är att se **Orten** som en mänsklig och kulturell motsvarighet till en biotop. Biotopbegreppet är i grunden en biologisk term för en typ av omgivning, med naturliga gränser, där vissa växt- eller djursamhällen hör hemma. Biotopens speciella egenskaper gör att vissa organismer trivs bättre än andra och biotopen påverkar därför vilka djur och växter som lever i området.

Det inom stadsplaneringen använda begreppet **sociotop**, som är en transformation av biotopbegreppet till kulturella och mänskliga sammanhang, utgör en meningsfull metafor för att fånga kollektiva skeenden i en stadsdel.

Tidigare studier vi genomfört tycks peka på att det finns fyra faktorer eller delsystem, i det som vi vill kalla **Ortens sociotop**, som på olika sätt samspelar med varandra och tillsammans påverkar och påverkas av den lokala kulturen eller det sociala kapitalet:

- Det första är *de sociala betingelserna* som klasstruktur, etnisk sammansättning, utbildningsnivå, politisk aktivitet och delaktighet och föreningsliv.
- Vidare har vi *de ekonomiska betingelserna* som förvärvsfrekvens, arbetslöshet, disponibel inkomst och beroende av offentligt försörjningsstöd.
- Vid sidan av detta tillkommer *de fysiska betingelserna* som boendemiljö, bostäders utseende, standard, kvalitet och underhåll liksom yttre miljö och naturmiljö.
- Slutligen har vi *den institutionella miljö* man lever i; allt från omfattning, struktur och funktion hos de offentliga systemen till styr- och uppföljningssystem.



Vår hypotes är att dessa faktorer samspelar och påverkar varandra och utgör grunden för den lokala kulturen. Man skulle också kunna säga att de skapar (omskapar, förändrar och/eller utvecklar) det sociala kapitalet samtidigt som de utgör en effekt av detta kapital. Kausaliteten går åt båda hållen.

Låt oss exemplifiera med en fysiskt nedgången miljö med slitna bostäder, låg förvärvsfrekvens och utbredd fattigdom. Där det dessutom råder ett motsatsförhållande mellan de offentliga aktörerna och de boende och där delaktigheten i föreningsliv och det politiska livet är låg. I en sådan miljö är det sannolikt att det sociala kapitalet är litet och den lokala kulturen utarmad.

Men sociotopen som begrepp är liksom biotopen ett i högsta grad dynamiskt begrepp. I den bästa av världar råder i en given sociotop, en dynamisk jämvikt, det vill säga ständig förändring, evolution och anpassning, men en förändring i balans.

I några av våra stadsdelar är känslan att denna förändring sker i höggradig obalans och att området mer har karaktären av transitzon för de framgångsrika och en arena för involution för de som stannar kvar. Vilka är då de kollektiva effekter som tycks uppstå då sociotopen **Orten** befinner sig i långvarig obalans?

15.3 En nedåtgående spiral?

Vi tycker oss i dessa stadsdelar se en **dysfunktionell ekonomisk sociotop**.

Dysfunktionaliteten går att studera i var och en av de olika delar eller delsystem. Men den återfinns framförallt i samspillet mellan de olika delarna i form av negativa feedbackloopar, **självförstärkande onda cirklar** och det vi ovan kallat negativa synergieffekter.

Att beskriva **Orten** som ett dynamiskt system leder till ett antal intressanta tankar. För det första att allt hänger samman i en komplex väv. Vi talar inte om ett ekonomiskt eller socialt problem. Vi talar både om de olika delarna, men framförallt om samspelet mellan delarna. I dynamiska system tenderar **interaktionen mellan delarna ofta vara en starkare påverkansfaktor än delarna i sig.**

Men vi talar också om ett system med betydande tendenser till **negativa förstärkande självsvängningar** som, om vi inte gör något, kan komma in i ett accelererande förlopp. Detta är effekterna av det vi på individnivå tidigare kallat acceleratoreffekten och på kollektiv nivå kallat multiplikatoreffekten.

På kort och medellång sikt kan man beskriva utanförskapets mekanismer och drivkrafter utifrån begreppet, onda självförstärkande cirklar. De olika självförstärkande cirklarna utgör på lång sikt tillsammans möjligtvis en nedåtgående spiral där negativa effekter inom ett delsystem (exempelvis det sociala fältet) förstärker den nedåtgående processen inom ett annat fält (exempelvis det ekonomiska fältet).

Om så är fallet leder det till ett antal intressanta tankar och möjligen också slutsatser.

- En första slutsats är att om **inget görs så blir inte tillståndet stabilt dåligt utan bör snarare beskrivas som en brant nedförsbacke** där tillståndet blir allt värre, vilket leder till ett antal besvärande frågor som; Är processerna stabila och kontinuerliga eller stannar de upp, finns det plåtar eller accelerationsfaser? Vad bidrar till att öka hastigheten och vad bidrar till att bromsa den? Är det kontinuerliga processer eller finns det också språng då processerna plötsligt byter karaktär?
- En annan slutsats är att om spiralen får sin negativa dynamik genom den förstärkande dynamiken i samspelet mellan olika delsystem så kan man inte bryta den nedåtgående trenden genom att agera bara inom ett av dessa delsystem, **man måste tackla helheten.** Detta i sin tur väcker en riktigt obehaglig fråga; Är processerna irreversibla eller går de att vända? Finns det i den här typen av processer olika former av "points of no return"?
- En tredje slutsats är att det inte räcker med att tillfälligt bromsa ett negativt förlopp eftersom grunddrivkraften består av självförstärkande onda cirklar. Dessa måste ersättas av **självförstärkande goda cirklar.**
- Detta leder med en viss självklarhet till att om vi vill bryta det sluttande planets negativa effekt och hantera resultatet av att vi passerat en tipping point i **Orten**, blir utmaningen att vi måste skapa **en inverterad tipping point.**
- Detta kan vi göra genom att vi bryter mönster genom ett knippe av ömsesidigt samverkande och stärkande insatser i **många olika dimensioner** där vi uppnår en tillräcklig volym för att passera den punkt där **den kritiska massan** leder till en självgående positiv process.

16. ATT BRYTA DETTA MÖNSTER – EN TUFF UPPGIFT

Vi står alltså inför stora utmaningar då mönstret i **Orten** ska brytas. Det är inte bara stora problem socialt och ekonomiskt. Det handlar om en komplex och besvärlig dynamik i form av självförstärkande onda cirklar och accelererande förlopp med såväl individuella som kollektiva multiplikatorer.

Ska vi lyckas handlar det inte om enstaka punktinsatser, tillfälliga projekt eller insatser inom ett fåtal samhällssektorer. Det handlar om **en massiv insats på bred front i flera dimensioner och under mycket lång tid**. Vi talar på sätt och vis om en total samhällsmobilisering. En mobilisering för att ta en strid för den svenska modellen om ett sammanhållet och socialt uthålligt samhälle.

Detta kommer att kräva helt nya mönster och vi talar inte om en marginell eller begränsad förändring. Det handlar med största sannolikhet om **ett systemförändrande perspektiv**. Vi måste ersätta onda cirklar med goda och vi måste knäcka de negativa acceleratorerna och multiplikatorerna vi ovan diskuterat. Vi måste helt enkelt skapa **ett omvänt tipping point fenomen** – hos individerna, i de lokala nätverken, i **Orten** och i hela riket. Detta är **allas angelägenhet**.

Del 2

LÖSNINGARNA

(hopp & framtidstro)

POÄNGER; Men det finns trots allt hopp. Mängder av människor, gräsrotter, företag, fastighetsägare och kommuner har börjat. Ytterst handlar det om att få en fungerande skola, ett arbete och en anständig bostad. Ska vi lyckas måste det byggas på att vi hittar en ny väg. Bryter gamla mönster och genomför ett antal språng. Det finns rikligt med erfarenheter att bygga på – bara vi kommer ihåg att arbeta långsiktigt, med helhetssyn och med uthållighet. Det handlar om att uppnå kritisk massa, bygga socialt kapital och arbeta systemförändrande.

Kapitel 4

ATT BRYTA MÖNSTER OCH TA ETT SPRÅNG

Ett nytt sätt att tänka och agera

I detta kapitel beskriver vi vad som krävs för att på allvar skapa förändring i Orten. Det handlar om ett helt nytt "mindset" – ett helt nytt sätt att tänka. Det handlar inte om små marginella förändringar inom ramen för de system som bidragit till och förvärrat situationen. Det handlar om ett systemförändrande perspektiv.

För att nå dit måste man på allvar bryta gamla mönster och ersätta onda självförstärkande cirklar med goda dito. För att nå dit behöver man inte bara tänka annorlunda utan också i praktiken många gånger undersöka vad som händer om vi gör tvärtom mot det vi gjort hittills. Mönsterbrytande handlingar kommer att vara avgörande för framgång.

Detta betyder att vi inte längre pratar om en gradvis utan om en språngvis förändring. Att lämna säker mark, ge sig ut i tomrummet. För att – åtminstone för ett tag - tappa kontroll. Förmågan att leva i, hantera och skapa något nytt ur kaos blir viktig. Detta är en process som kan vara spännande, kreativ och på samma gång upplevas som skrämmande och hotfull. Utan att dö kan inget nytt födas – en sorts idéernas reinkarnations- och evolutionsteori.

17. GÅRDAGENS MISSTAG OCH FRAMTIDENS MÖJLIGA VÄG

17.1 Inga fler projekt

”När jag lämnade tjänstemannaorganisationen i Malmö stad för drygt 10 år sedan var det med en känsla av sorg. En sorg för den framtid för staden som var synlig redan då. En sorg för de generationer som då växte upp och som nu skjuter varandra och andra i vår vackra stad.

Vi visste då – det som sker nu. Varför gjorde vi inget? Det gjorde vi. Malmö stad har gjort otaliga satsningar med namn som Herrgårdsprojekt, Sevedsprojekt och mångfaldsprojekt av alla de slag. Vi fick vad vi gjorde. För ibland är det faktiskt precis så enkelt. Så! Snälla Malmö – inte fler satsningar!

Jag har efter mina år i Malmö stad haft förmånen att lära mig mycket om utveckling i offentlig sektor och jag vet att det krävs mod för att förändra befintliga strukturer. Mod, systematik och ork att fullfölja. Jag har lärt mig tillsammans med forskare, specialister, generalister, praktiker och teoretiker. Jag har provat min lärdom i offentlig sektor och kan konstatera att som man bäddar får man ligga. Det är inte svårare än så.

En organisation som bygger sin produktionsapparat för att säkerställa att genomförandeplaner är korrekt ifyllda och att alla kvitton kommer in när man söker försörjningsstöd kommer att leverera korrekt ifyllda genomförandeplaner och en himla massa kvitton.

Denna organisation kommer dock inte bidra till att Malmöbor får arbete, blir självförsörjande och därmed självständiga förebilder för sina barn och kommande generationer. För det krävs en annan produktionsapparat. Vi får helt enkelt det resultat vi bygger vår organisation för att leverera. Det spelar ingen roll hur mycket extra resurser Malmö stad stoppar in i en organisation som är byggd för att leverera bistånd, Malmöbor kommer ändå inte att bli självförsörjande.

I dagens Malmö har den förvaltning som ansvarar för Malmöbors väg till arbete svårt att fylla sina platser i insatserna samtidigt som Malmö har skyhöga kostnader för försörjningsstöd och tusentals Malmöbor har korrekta genomförandeplaner och lämnar mängder med kvitton. Så vad gör Malmö då? En ny satsning – ett nytt projekt – och så snurrar allt ett varv till och Malmöborna fortsätter att snurras runt i systemet.

Så snälla Malmö! För Malmöbornas skull – för framtiden – inte fler satsningar! Kraftsamla istället mod, var systematiska och orka genomföra en förändring där ni bygger en organisation som levererar självförsörjande och självständiga Malmöbor. Människor kan och vill. Det gäller även Malmöbor!”⁴⁴

⁴⁴ Debattartikel i Sydsvenska dagbladet, 15 februari 2017, skrivet av Cecilia Lejon, vid den tidpunkten arbetsmarknadschef i Trelleborgs Kommun

17.2 Uppifrån eller nerifrån?

”Jag är så innerligt trött på dessa godhjärtade vita, medelålders, medelklass män som ska komma till oss i Orten och rädda oss blattar från varandra.” (sagt i en intervju)

Det har gjorts många försök att bryta den utveckling som sker i **Orten**. De har uppträtt under mängder med namn som Storstadssatsningen, Blommanpengarna och Järvalyftet. Man kan nog utan att riskera att överdriva alltför mycket påstå att de flesta av dessa satsningar – trots goda avsikter och mängder med pengar – har misslyckats. Misslyckats på så sätt att det inte förefaller ha lett till några bestående effekter för **Orten** som sådan.

Då vi för några år sedan hade uppdraget att studera utsatta områden i sju mellanstora/stora svenska städer fann vi att läget efter denna typ av satsningar ibland var värre än innan satsningen. Hur kan man förstå detta? Jo, det föreföll som att satsningarna hade nått de mest resursstarka i området. De kunde ta tag i sina liv, komma in i arbete och göra bostadskarriär. De flyttade. Och då de mest resursstarka flyttade ut, så flyttade nya men mer resurssvaga människor in. Statistiskt sett blev området sämre. Och den kollektiva negativa dynamiken i området förstärktes. Det kollektiva utanförskapet koncentrerades och accelererade precis på det vis vi diskuterat i föregående kapitel. Slutenheten, varaktigheten och omfattningen av utanförskapet permanentades.

Då man studerar dessa olika satsningar hittar man snart ett antal gemensamma drag hos dem. För det första är de flesta av **kortvarig och tillfällig natur**. Ett projekt under några år sedan är det över. De eventuella effekter man uppnår är sällan bestående. Nästan alltid kommer de **utifrån eller uppifrån**. Man vill uträtta något för människorna, inte med dem, och i varje fall sällan med utgångspunkt i de behov människorna själva definierar. Problemformuleringsrätten och fokus beslutas utanför de berörda områdena och dess invånare.

De lösningar man diskuterar utgår nästan alltid från att **strukturen är given**, rentav godartad. Man tänker inne i boxen och går sällan utanför. Lösningar man diskuterar är ofta av ”det stora språngets natur”. I regel domineras förändringsarenan av **den offentliga sektorns aktörer** medan näringsliv, civilsamhälle och de boende endast släpps in på marginalen.

Och vi vet hur det går – efter några år då projektet har avslutats klingar effekterna av. Ibland är det värre än innan för man har ännu en gång ingetts hopp, ett hopp som grusats, och än en gång fått en bekräftelse på att man är förlorare.

Mot detta mönster – **denna strömfåra** - har formulerats en tänkbar motbild – **en kontrapunkt**⁴⁵. Man menar då ofta att om man i vissa stycken gjorde tvärtom skulle allt bli bättre. De många små stegen och den långa siktens uthållighet liksom delaktigheten, eller ännu hellre maktförskjutningen, lyfts fram som avgörande inslag. Enskilda eldsjälar blir inom ramen för kontrapunktens tänkande helt avgörande. Inte minst betonar man civilsamhället och de boendes roll och ett sorts egenmaktsperspektiv. Ofta med några lyckade lokala exempel som stöd för argumentationen. Alla dessa fantastiska gräsrotsprojekt som gång på gång växer fram och gör mirakel i vardagen. Behov som identifieras och projekt som skapas med

⁴⁵ Begreppet kontrapunkt är ursprungligen en musikalisk term. I överförd mening, såsom här, är innebörden att man vänder upp och ner på en berättelse eller situation så att man på så sätt ändrar betraktarens tolkning och förståelse av sammanhanget – man skapar förutsättningar för ett nytt mindset

välvillig finansiering från någon fond. Man genomför ofta framgångsrikt verksamheten men projekten avslutas då pengarna tar slut. De läggs ner och glöms.

Även här vet vi hur det brukar gå. Historien förskräcker kring alla dessa utbrända, utslocknade eldsjälur, som för ett ögonblick, för några år lyckats hålla liv i en brinnande låga som sedan slocknat. Motkrafterna är ofta alldeles för många och uthålligheten räcker inte riktigt till. Det finns inga strukturer beredda att ta vid. Det finns inga långsiktiga finansieringskällor. Tänk om det är så att i kampen mellan strömfåra och kontrapunkt finns **en tredje väg** – en syntes. En syntes som krävs för att kunna lyckas långsiktigt, varaktigt och i stort omfattning förändra mönstret i **Orten**.

Ett sådant nytt perspektiv måste per definition innehålla två element. Det första är att man måste **bryta gamla mönster och etablera nya**. Kanske ställa sig frågan; Vad skulle hända om jag gjorde tvärtom? Och agera för att pröva vilka svar man i så fall får. Händer något nytt om jag bryter gamla mönster och tänker och agerar utanför boxen?

Det andra elementet är att man måste förstå att vi pratar om **en språngmässig förändring**. Inte mer av samma utan snarare något helt nytt. Detta innebär per definition att vi talar om ett systemifrågasättande och systemförändrande grepp. Att vi på något vis ifrågasätter de strukturer som skapat den situation vi befinner oss i.

17.3 Ju bättre vi jobbar desto sämre blir det

Runt om i landet har det under en lång följd av år genomförts mängder med olika insatser i utsatta områden. Insatser som enligt vår mening nästan alltid präglats av ett operativt perspektiv. Det vill säga, konkreta insatser som ofta är riktade mot ett specifikt problem eller specifik målgrupp. Det handlar om insatser som uppstår som en reaktion på ett konkret problem som finns. De utgår från att rådande strukturer och system kommer att fortsätta att existera i stort sett i samma form som nu.

Detta leder å ena sidan ur ett konkret klient-, brukar- eller medborgarperspektiv till att man många gånger gör nytta, ofta mycket nytta. Tack vare specifika investerings- och/eller samverkansprojekt får man kanske skolkare och hemmasittare tillbaka till skolan. Personer med samsjuklighet får adekvat stöd och elever med kognitiva funktionsnedsättningar får hjälp att klara skolan. Men å andra sidan uppstår det samtidigt en paradox. En person som arbetade med att samordna insatserna kring personer med psykiska funktionsnedsättningar formulerade paradoxen väldigt bra en gång. Hon sa vid en intervju med oss ungefär så här:

”Ju bättre vi jobbar, och ju mer vi lyckas med våra klienter. Desto sämre bli det. Vi fungerar som städgummor åt systemet och tillåter systemen att fortsätta producera situationer där personer faller mellan stolarna.”

Vad menade hon då med detta? Hennes roll var att bistå personer som ramlar mellan stolarna med att få rätt insatser och att dessa samordnas. Det hon sannolikt menade med citatet ovan var att ju bättre man lyckas med sitt uppdrag, desto längre kan de etablerade systemen fortsätta att bete sig som nu och sända ut nya människor i utanförskap. Med andra ord så bidrar hennes arbete till att – oavsiktligt - dölja de systemmisslyckanden som finns.

Det finns alltså skäl till att behovet av denna typ av insatser uppstår. Och skälet är att det sätt på vilket vi organiserar, styr, följer upp och bedriver offentliga verksamheter inte alltid är det mest optimala. Kortsiktighet och stuprörstänkande ställer till många problem för personer med komplexa och diffusa eller sammansatta och långvariga problem.

Därför är **ett mer systemförändrande och strategiskt perspektiv** nödvändigt om vi ska nå framgång med dessa frågor på ett mer övergripande plan i **Orten**. Kanske är det så att vi i större utsträckning borde ställa frågan;

”Vad vill vi – vill vi få tillbaka Sonny som skolkar och håller på att misslyckas i skolan, eller vill vi bidra till att inga fler Sonny hamnar i detta läge?”

Att rädda Sony kan vara det operativa målet för en insats. Att förhindra att flera Sony i **Orten** skola drabbas i framtiden är det strategiska målet i sammanhanget. Vi måste i arbetet med att förändra förutsättningarna i **Orten** gå bortom det konkreta projektet och den konkreta insatsen. Vi kanske inte bara ska ställa oss frågan om hur vi ska bistå Sonny, utan måste i en högre grad ställa oss ett antal besvärliga frågor;

- * **Varför** hamnade Sonny där han gjorde? Vad är det i de samhälleliga strukturerna och i Sonnys sociala situation som gör att Sonny misslyckas?
- * Bidrog det sätt vi **organiserar, styr, leder och genomför** våra verksamheter på, till Sonnys utanförskap?
- * Finns det i denna mening ett agerande, som man skulle kalla ett sorts **medberoendebeteende** från vår sida kring Sonny som kan leda till att våra insatser idag bidrar till att flera ”Sonny” får problem i framtiden?
- * Behövs **systemförändrande** insatser för att detta ska förhindras i framtiden?

För att kunna ge ett positivt svar på dessa frågor behöver vi både bryta gamla mönster och ta ett antal språng ut i det okända.

18. ATT BRYTA MÖNSTER

”Nedåtgående spiraler har naturlig hjälp av gravitationen. De kräver inte så mycket kraft – de fortgår av sig själv. Uppåtgående spiraler å andra sidan måste beseгра gravitationen och kräver ständiga injektioner av energi för att fortgå⁴⁶.”

18.1 Att vända onda cirklar

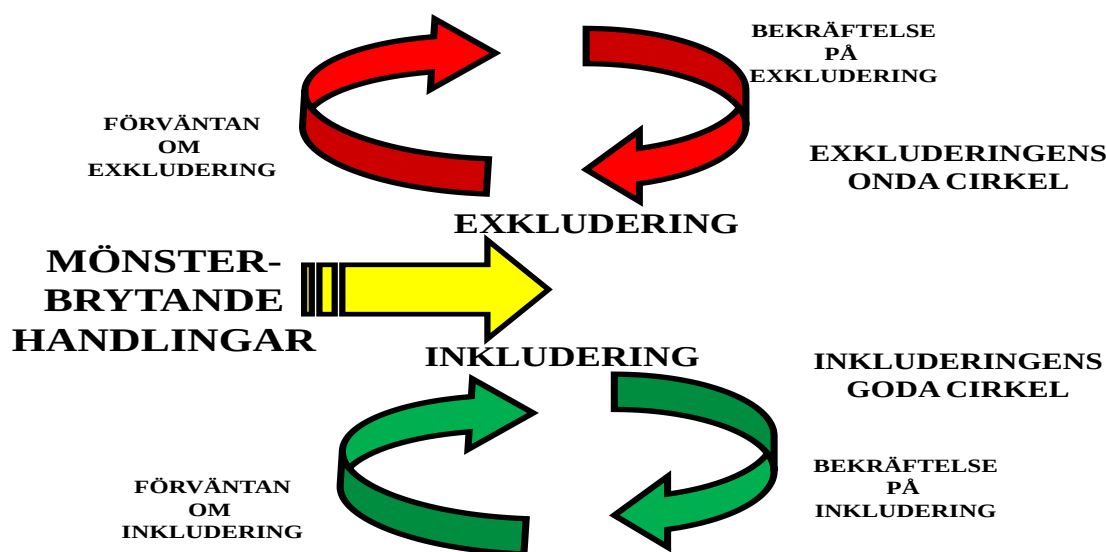
Vi har tidigare pekat på att dynamiken i **Orten** ofta präglas av ett antal onda, destruktiva självförstärkande cirklar. För att kunna vända på steken och förvandla självförstärkande onda cirklar till självförstärkande goda cirklar krävs att man börja agera på ett helt nytt sätt. Det kommer att krävas vad vi kallar **mönsterbrytande handlingar** som bryter gamla invanda mönster och bidrar till att bygga upp känslan av sammanhang, egenmakt och social kapital.

⁴⁶ Wikipedia

Många av de barn som misslyckas i skolan är på väg in i en komplex och sammansatt negativ ond cirkel. Man kan för dessa barn se framför sig, mer eller mindre tydligt, ibland medvetet, ibland omedvetet en förväntad exkludering, först i skolan och därefter i samhället i stort. Det kan leda till att barnet betar sig utifrån denna förväntansbild och därefter från omvärlden får feedback eller bekräftelse på denna förväntan. Detta är ett exempel på den normalitetsförskjutning som kollektivt kan drabba barnen i ett visst område, från en viss etnisk eller religiös grupp eller en viss stadsdel.

Killar i **Orten** som kollektivt inte tycker att det är coolt att gå i skolan och plugga. Killar vars kompisar och föräldrar inte förväntar sig att dem ska lyckas. Lärare med låga krav och förväntningar på dessa elever. Killar som därmed dömer sig själva och av andra döms till ett framtida liv i utanförskap. Man skapar ett system av självuppfyllande negativa profetior som gradvis förstärks. I förlängningen skapar man en outsideridentitet.

Många av de bostadsområden vi här talar om har en lång historia av negativa händelser och negativa självbilder, liksom negativa projektioner från omvärlden. Den kollektiva exkluderings- och stigmatiseringsprocess som vidhåftar området, skapar ett mönster av negativa förväntansbilder som gång på gång tenderar att bekräftas och som därmed utgör motorer i ett mönster av negativa självförstärkande cirklar.



Men detta går att bryta. Det finns ingen naturlagsberoende självklarhet i att dessa mönster ska fortgå. Men det bryts inte av ord allena. "Talking is cheap". Dynamiken i onda cirklar består av det negativa samspelet mellan förväntningar och handlingar. Processen accelererar enligt mönstret "more of the same". Sådana processer, säger forskningen om förändringsprocesser och den systemteoretiska vetenskapen⁴⁷, bryts av det som brukar kallas **förändringar av andra graden**. Man bryter mönster och gör något helt nytt. Man tar ett språng. Man inleder en systemförändrande process. Man gör tvärtom mot vad som förväntas. Då rubbas förväntansbilden. De mönsterbrytande handlingarna gör det möjligt att byta system och gå in i ett nytt cirkulärt system av handlingar och förväntningar – denna gång positivt.

⁴⁷ Se Watzlawick, Förändring, 1976

Detta språng uppstår inte av sig själv. Det krävs först och främst **mod och vilja** för att bryta de onda cirkelarna. Mod att ta risker, man kan ju ha fel. Vilja att bryta gamla mönster. Men vad som framförallt krävs är att man börjar bete sig på ett nytt vis. **I handling visa att man menar allvar. Det vi här kallar mönsterbrytande handlingar.** Man är i viss mening i samma läge som en förälder som ska uppfostra sina barn. Barnen struntar i vad man säger, de studerar vad man gör. En framgångsrik utveckling i **Orten** måste präglas av en lång och uthållig serie av konkreta mönsterbrytande handlingar där man strävar efter att lämna de negativa självförstärkande cirkelarna och bygga upp motsvarande positiva.

18.2 De mönsterbrytande handlingarnas betydelse

18.2.1 Två onda cirklar som möts – och förstärker varandra

”Öst är öst och väst är väst, och aldrig skola de två mötas.”

Låt oss illustrera de mönsterbrytande handlingarnas betydelse med ett exempel från en stadsdel vi haft tillfälle att följa under några år. I denna stadsdel (som i så många andra förorter av detta slag) är det inte bara en självförstärkande ond cirkel – det handlar om två (eller i själva verket ett flertal) cirklar. De boendes onda cirkel och omvärldens onda cirkel – i figuren nedan illustrerad av polisen eftersom det är den aktör som mest varit i fokus efter ett antal dramatiska händelser de senaste åren. Men man skulle utan större problem kunna påvisa likartade onda cirklar för socialtjänstens eller skolans eller rentav fastighetsbolagets del. Nåväl, hur ser dynamiken ut?

Låt oss börja med parterna det vill säga **polisen** som agerar i området vid oro och **de boende** som lever där och påverkas av polisens agerande. Mellan dessa parter råder av tradition en ömsesidig misstro – baserad både på faktiska erfarenheter, men också rykten, fantasier och fördomar. Då dramatiska händelser inträffar i en sådan miljö är det upplagt för acceleration av motsättningar och starka konflikter – två onda cirklar som förstärker varandra.

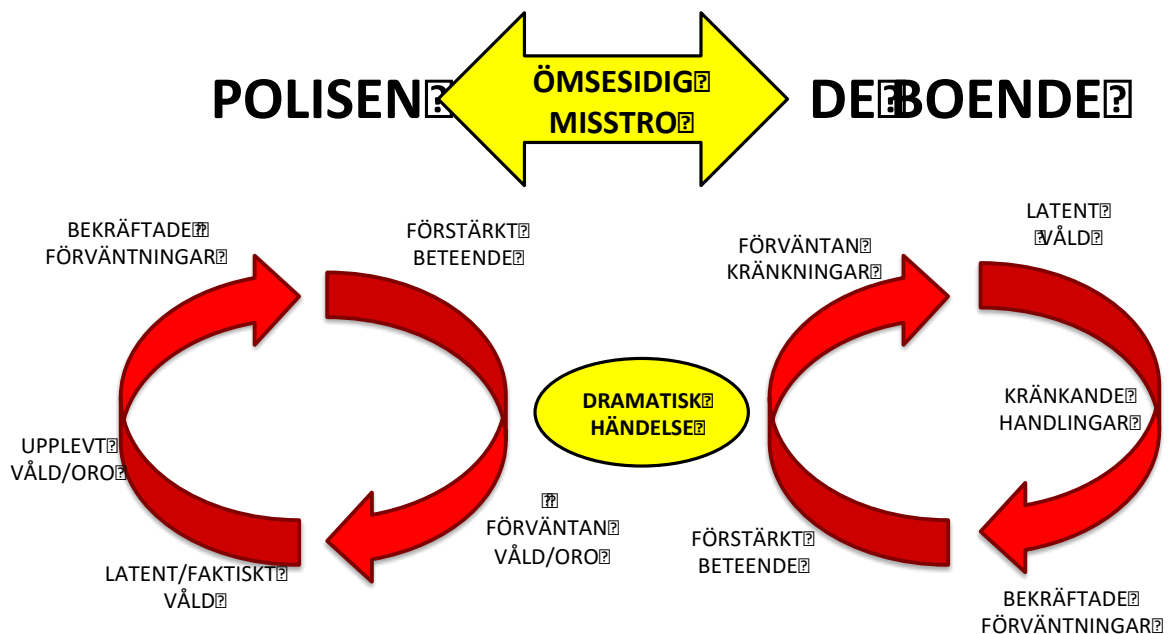
Låt oss säga att polisen (vilket hände under tiden vi arbetade i stadsdelen) under dramatiska omständigheter gör ett ingripande med sirener, blåljus och nedbrytning på marken av en ung person. När man gör detta som ensam polispatrull inne i området, bär man som polis kanske med sig en förväntningsbild om att detta är ett potentiellt farligt och hotfullt område. Man uppfattar den latenta möjligheten för våld som ytterst konkret. Allt från stenkastning till mer personliga påhopp.

Det som då händer är att fler och fler unga, kanske högljudda och med ett aggressivt språk, tränger sig på. Kanske stenkastning eller kanske bara det upplevda hotet om detta. Detta leder till att upplevelsen av våld eller risk för att man ska utsättas för våld blir allt starkare hos de berörda poliserna. Stressen stiger, kanske rädsla, kanske ilska. Risken är stor att man möter det upplevda hotet med motvåld. Blir aggressiv, kanske i värsta fall drar vapen och till och med avlossar varningsskott. Detta var precis vad som hände i just det här området. I högsta grad relevanta reaktioner utifrån den situation man som polis upplever sig vara i – ett direkt upplevt hot.

De boende som hör sirenerna och ser bilen med blåljus som drar in i det område man lever i, har kanske i minnet tidigare upplevda kränkningar, i värsta fall med rasistiska inslag. Man ser poliser med våld bryta ner någon på marken och kanske uppfattar man att den som grips utsätts för övervåld. Man har ju inte hela bilden klart för sig. Bara de fragment man ser och tolkade genom de färgade glasögon som förväntningarna och tidigare erfarenheter utgör.

Man får då en bekräftelse på ett kränkande beteende. Kollektivt kanske man hetsar varandra och adrenalinnivån stiger hos den redan från början hormonstinna gruppen av unga män, med en från början fientlig eller i bästa fall distanserad inställning till samhällets olika myndigheter. Den dragna eller avlossade pistolen kan bli den signal som ytterligare spår på våldet.

MISSTROENDETS ONDAS CIRKLAR



Det är strängt taget, i en gruppdyamiks mening (om än inte i rättslig mening) likgiltigt vem som tar de första stegen. Detta är en självförstärkande maskin som accelererar för varje varv man tar. Om polisen löser det med att kalla in allt fler patruller så löser en del av de boende (kanske de arga unga männen) det hela genom att ge sig på något annat – slå sönder skyltfönster eller sätta eld på bilar.

Det blir **en sorts emotionell kapprustning i aggression**. Båda parter får sina negativa förväntningar bekräftade och i psykologisk mening kan man säga att de projicerar sina egna negativa känslor på den andre.

Processen bygger också på att **den andre är anonymiserad – avhumaniserad**. Polisen bakom visir och sköldar, slutar för den andre vara människa och blir en representant för

förtrycket. De boende i likartade kläder, kanske med luva över huvudet blir också för poliserna en anonym massa utan urskiljbara individer – alla farliga och fientliga.

Det traditionella sättet att lösa detta är att polisen ökar tempot i kapprustningen tills man får sådant övertag i våldskapacitet att den andre ger upp eller tröttnas ut. Det man då gjort är att man löst den explosiva situationens akutfas, men därigenom också som en oönskad men tydlig bieffekt skapat än mer negativa föreställningar och bilder av den andre än de som fanns från början. Och detta skapar naturligtvis ett klimat som leder till en ökad sannolikhet för att mönstret ska upprepas.

Situationen har i akutfasen hanterats som om den primärt är, ett ordningsproblem och en polisiär uppgift att hantera. Och det är den på sätt och vis också. Det kanske till och med är nödvändigt med den här typen av insatser. Men i grunden – (under de synliga symptomen och yttringarna) är det ett problem av helt annan art. Man har hanterat symptomen, men de grundläggande orsakerna av social, existentiell och ekonomisk natur kvarstår. Liksom den grundläggande misstron mellan de berörda parterna. Och vid nästa incident är risken betydande att krisen flammar upp på nytt. Det handlar ytterst om bristen på förtroende och socialt kapital i detta område och därmed handlar det om bristen på tillit och goda relationer. På ett djupare plan kanske det handlar om att tillhöra eller stå utanför det samhälle, vars representanter i det akuta läget är poliser i uniform, eller räddningstjänst, eller ambulans. I detta läge spelar det ingen roll – personen i uniform kommer att representera ”den hotfulle andre”.

Det är nu vägvalet inträffar. Samhällets vägval för hur man långsiktigt ska hantera situationen. Ska man gå den repressiva vägen eller ska man gå utvecklingsvägen? Handlar situationen ytterst om ett rättsligt problem eller handlar det ytterst om ett socialt och existentiellt problem? Tolkningen av situationen avgör naturligtvis hur man ser på framtida lösningar. Låt oss återkomma till denna fråga.

För polisens del dyker frågan upp om hur man kortsiktigt och taktiskt agerar klokt – dvs. stoppar våldet och bringar ordning – utan att samtidigt begå våld på det långsiktiga strategiska uppdraget att vara en del av samhälls- och välfärdsbygget. Att bygga tillit, relationer och förtroende mellan de boende och myndigheterna.

18.2.2 Nu vänder vi på steken

Vi påstår alltså att för att kunna bryta mönstret med självförstärkande onda cirklar och i stället skapa dess motpol – goda självförstärkande cirklar, behöver man helt bryta med gamla mönster och förväntningsbilder. Göra i handling vad vi kallar mönsterbrytande handlingar. Låt oss illustrera genom att peka på hur man skulle kunna beskriva samspelet mellan polisen och Fryshusets verksamhet Lugna Gatan i **Orten** utifrån ett sådant perspektiv.

Detta ligger mycket nära **närpolisens verksamhetsidé**. Istället för att agera anonymt baserar man sin verksamhet på närvaro och relationsbyggande i den lokala miljö där man agerar. Man bygger upp tillit och relationer till de boende, så att då det inträffar akuta kriser uppfattas man inte längre som en anonym, hotfull och illvillig representant för det främmande. Istället uppfattas man som en aktör som ingriper för att upprätthålla lugn och ro i det egna bostadsområdet. Den sortens poliser har vi mött i Hovsjö i Södertälje, i Brandkärr i Nyköping och i Herrgården i Malmö.

Lugna gatans verksamhetsidé har likartade mönsterbrytande inslag. Grundidén är att rekrytera unga personer (vårdar) från den miljö där de lever och där de kanske sedan tidigare befunnit sig i utkanterna av samhället. Kanske rentav haft ett förflutet i mer eller mindre kriminella miljöer. Det är unga som ska ha två egenskaper – de ska önska bryta med sitt förflutna och de ska ha hög legitimitet i den miljö de kommer ifrån. Det ska vara personer som de boende har förtroende för och lyssnar på. Tanken är att då oroligheter blossar upp, är vårdarnas roll att gjuta olja på vågorna och bidra till att dämpa oro och oroligheter utifrån den förtroendeposition man har i förhållande till de unga som skapar oro. Men också att vara en kontaktyta och ett språkrör mot polisen och andra myndighetsaktörer – en sorts "go between" med trovärdighet i båda lägren. Samtidigt är tanken att man genom sitt beteende ska fungera som en positiv rollmodell för de unga i området som tidigare i huvudsak exponerats för asociala och stundtals kriminella rollmodeller. I handling ska man visa att det går att förändra sitt liv. Bryta gamla destruktiva mönster och skapa nya konstruktiva.

Vårdarnas bakgrund är både en fördel och en förutsättning för att kunna arbeta med denna princip. Genom den historia Lugna Gatans vårdar bär med sig har de en stor trovärdighet i området då de agerar för att dämpa olika kriser och akuta situationer. De som bråkar och skapar oro har respekt för vårdarna och kan inte möta dem som man möter myndighetspersoner med orden; "du vet inte hur det är". En unik erfarenhet vårdarna bär med sig är just detta; Man vet hur det är, eftersom man varit där själv.

Problemet som ofta uppstår är att tillströmmande poliser (och ibland socialarbetare, fältassistenter eller annan offentlig personal) inte vet, fått veta eller inte tror att vårdarna bytt mönster, bytt roll och bytt beteende. Man förstår inte alltid att vårdarnas insatser handlar om att bryta gamla mönster och skapa nya – först för egen räkning och därefter för andra. Detta leder till missförstånd om inte vårdarna och deras roll först är kända och därefter accepterade av polisen (och andra myndighetsaktörer) som trovärdiga, rimliga och allra helst goda.

Polisen är ingen homogen organisation eller grupp. I ena ändan har vi närpolis som jobbar långsiktigt och förebyggande genom att under lång tid bygga upp förtroende och tillit. De blir som personer kända och accepterade i området. I andra ändan har vi de anonyma poliserna som vid akuta kriser drar in i området med sirener, blåljus, kravallutrustning och nedfällda visir. Personer helt utan relationer till vare sig de boende eller Lugna Gatans vårdar. Självklart är det som gjort för problem då denna grupp av poliser är dominerande.

I Lugna Gatans verksamhet uppstår det då och då kritiska situationer då en i grunden trivial händelse har kunnat utvecklas i linje med de två onda cirkelnas destruktiva dynamik. Vid dessa händelser är rollen för Lugna Gatans vårdar att agera utifrån ett motsatt perspektiv – det vi kallar mönsterbrytande handlingar. Man bidrar till att skapa tid – eftertanken får ofta oroshärdar att dämpas. Man skapar dialog med den andre och man bygger sitt arbete på de relationer och den tillit som redan finns. På så sätt kan man bryta de onda cirkelnas destruktiva dynamik och ersätta den med något mera positivt.

18.3 Att tänka rätt är stort, att handla rätt är större

Mönsterbrytande handlingar, är alltså att agera helt annorlunda mot vad man gjort förut. Men allt tvärtom är naturligtvis inte bra. Detta väcker frågan om både vilka egenskaper sådana handlingar bör ha och vilken värdegrund och människosyn de bör bygga på.

18.3.1 Synsätt och egenskaper

Först och främst bör denna typ av handlingar bidra till **maktförskjutning**, från vanmakt till en konstruktiv motmakt hos de människor som berörs. Detta kan leda till att vanmäktig och destruktiv frustration, med tillhörande beteende, ersätts av ett konstruktivt handlande.

Därmed bidrar man till att bryta **hopplösheten och uppgivenheten** hos de berörda och **medberoendebeteendet** hos de offentliga aktörerna. Detta har naturligtvis att göra med att man bygger **egenmakt** och utgår från grunderna i **KASAM** – att förstå, begripa och kunna hantera sin vardag.



Detta har betydelse för byggandet av **det sociala kapitalet**, det kitt som håller samman samhället. Både i form av tillit och förtroende men också i form av relationer. Det är bra mycket svårare att kasta sten på en person man känner till förnamn, än en anonym polis bakom sköldar och visir.

En annan viktig del är att det man gör bidrar till att skapa **gränsöverskridande och samverkan** mellan olika aktörer. Allt från ICA-handlaren som upplåter praktikplatser för nyanlända i sin butik, till brandmän som engagerar sig för Ortens ungdomar på sin fritid.

Detta kan i den bästa av världar leda till att man bryter eller i varje fall reducerar den **kollektiva stigmatisering och självstigmatisering** som råder kring ett område. Känslan av att det är farligt att vistas där. Det som skapar rädsla för den andre.

Men man kan, då man bryter mönster, aldrig vara säker på att lyckas. Misslyckanden är en del av processen. Detta betyder att man måste ha ett **prövande och sökande** perspektiv kring denna form av arbete. Det handlar om att testa gränser och se när gränsöverskridandet leder till goda resultat.

För att göra detta måste man gå från ett kortsiktigt fragmenterat (stuprörsbaserat) perspektiv till **långsiktighet och helhetssyn**. Vilket kräver både mod, kunskap och insikt att våga titta utanför de egna skyggglapparna och den egna ettårsbudgeten.

I detta arbete handlar det inte bara om att nå enskilda individer eller grupper av individer. Vi vill ha **en kollektiv påverkan** av hela den lokala kulturen och verklighetsuppfattningen. Vi vill bidra till ett nytt mindset, ett nytt sätt att tänka och att skapa nya mentala kartor genom att stärka tillit och goda relationer.

18.3.2 Människosyn och värdegrund

Detta är inte möjligt utan att ha en mer eller mindre formulerad människosyn och värdegrund. En gemensam bild av hur vi ser på varandra som människor och vilka värden som ska vara styrande för vårt handlande.

En helt avgörande grund är att se människor som villiga och kapabla att ta ansvar för sina liv och göra goda val, bara omständigheterna är de rätta. Detta innebär att vi slutar se människor som hjälplösa offer och drabbade av omständigheterna, utan ser **människan primärt som en väljande varelse**. En väljande varelse som alltid kan göra val. Inte alltid goda val, men val.

Vi talar om en existentiell syn på människan. Människan som ett självständigt handlande subjekt inte ett passivt objekt, eller offer för omständigheterna. Vi ser framför oss **den växande människan**. De mönsterbrytande handlingarnas roll är att fungera som gödning för att befrämja denna växt.

Värdegrunden bakom de mönsterbrytande handlingarna leder till slutsatsen att en av de viktigaste uppgifterna man har är att bidra till att skapa förutsättningar för att människor ska kunna göra goda och kloka val och därmed växa. Det är på detta vis man bygger det sociala kitt mellan människor, det sociala kapital, som är en av grunderna för ett fungerande samhälle. Det består av tillit, förtroende och relationer.

18.4 Vad skulle hända om vi gjorde tvärtom

”Höjden av galenskap är att göra som förut, gång, på gång och förvänta sig ett helt nytt resultat.”

Finns det exempel på sådana mönsterbrytande handlingar? Ja, om man tittar noga hittar man sådana här och var. Låt oss börja med **arbetskooperativet Basta**. Ett socialt företag ägt och drivet av i stort sett bara före detta missbrukare. Vad är den normala (fördomsfulla) schablonbilden av en missbrukare? En ansvarslös, lat, karaktärlös person som man inte kan ge någon form av ansvar. Vad händer om man vänder på steken och utgår från att missbrukare är driftiga personer med stor initiativkraft som får jobba hårt varje dygn, sju dagar i veckan för att finansiera sitt missbruk? Jo, då kanske bilden av en duktig entreprenör växer fram.

Precis detta var en av utgångspunkterna då Basta startade för mer än 20 år sedan och som har lett till detta framgångsrika sociala företag som kostnadseffektivt har rehabiliterat flera hundra missbrukare. Från vanmakt till motmakt. Till egenmakt som utgår från människors förmåga att kunna och vilja ta ansvar.

Eller låt oss ta exemplet **Community Center** som man skapar på olika ställen i **Orten**. Man samlokaliserar en mängd olika funktioner som tidigare arbetat isolerat och väver samman dem i en helhet. Man går från ett inåtvänt förvaltningstänkande till ett utåtvänt samhällstänkande. Från ett stuprörstänkande till helhetssyn. Och plötsligt har man fått något helt nytt.

Ett tredje exempel på ett mönsterbrytande tvärtombeteende skulle kunna vara hur man kan arbeta med social utveckling och att bygga **socialt kapital** i miljonprogramområdena. Den vanliga modellen är att man lyckas dra igång ett antal projekt av det ena eller andra slaget. Ett antal personer inleder en framgångsrik personlig utvecklingsresa och lyckas som en följd av detta göra bostadskarriär och flyttar från **Orten** och ersätts av nya mer resurssvaga personer. Så vad blir effekten? Framgång för några få individer och en urgröpning av det sociala kapitalet i **Orten**. **Bostadsföretaget Victoria Park** har en helt annan idé om hur man genomför ROT-arbete. Då lägenheter blir tomma renoverar man upp dem till en standard så att de blir attraktiva för människor med god ekonomi att flytta in i. Och på så sätt flyttar positiva rollmodeller och förebilder in i området och bidrar till att det gemensamma sociala kapitalet stärks. Man skapar förutsättningar för ett helt nytt mönster, så att de resursstarka flyttar in i området i stället för ut.

Även **Lugna Gatans** kärnidé är mönsterbrytande. Det vanliga är att de ungdomar som befinner sig i utkanten av samhället, med en bakgrund av skolmisslyckanden och kanske ett liv i social misär, har oerhört svårt att slå sig in i samhället. Ingen litar på att de skulle kunna. Lugna Gatans verksamhetsidé är den motsatta. Genom att ge dem en chans kommer de att växa och den vägen ta sig in i samhället.

ICA-Maxi i Geneta Södertälje har med sin ägare Jonas Berg också valt den mönsterbrytande vägen. I stället för att se nyanlända som ett problem och drabbade, ser man dem som en resurs med hög kompetens. Och man har under några år gett flera hundra personer möjlighet att den vägen ta sig in på arbetsmarknaden.

Det finns alltså en hel del exempel på att man kan bryta mönster för att skapa något nytt. Men då måste man göra annorlunda. Inte lite annorlunda utan kanske på ett helt nytt sätt i förhållande till hur man gjort tidigare. Man måste ta ett mentalt språng. Men att våga ta risker innebär också att det kan bli fel.

19. ATT TA ETT SPRÅNG

19.1 Att ta ett språng

All förändring är alltså inte möjlig att uppnå enbart genom den gradvisa förändringens metod eller göra som förr men lite bättre. Mönsterbrytande handlingar innebär per definition att man gör helt annorlunda än förr. Vad vi pratar om är en form för fundamental förändring, en passage av nollpunkten. Som is som förvandlas till vatten, larvens förvandling till fjäril. En

transformativ förändring, ett kvantumsprång, en metamorfos eller **förändring av andra graden**.

En sådan förändring kräver med nödvändighet strukturupplösning, kaos, omritning av mentala kartor, oklarheter samt brist på kontroll och förutsägbarhet. Detta tillstånd är ett grundläggande villkor för all fundamental förändring.

En sådan process leder naturligt till starka inslag av både ångest och kreativitet. För den som ska leda eller driva en sådan process innebär det att ta risken att under vissa faser av förändringsprocessen också tappa kontrollen. När Pandoras ask är öppen, så är den en gång för alla öppen.

19.2 Det nödvändiga och plågsamma kaoset

Förändring av detta slag kräver alltså att man går utanför ramarna, men också att man konfronteras med det tillstånd av tomhet som kaos och det oförutsägbara utgör. I den skenbart stabila världen kan man utgå från en planering som i grova drag präglas av kontroll och förutsägbarhet på både kort och lång sikt. Redan detta är motsägelsefullt, eftersom själva definitionen av lång sikt har att göra med begrepp som påverkbarhet och oförutsägbarhet. Men intuitivt vet vi kanske alla vilken typ av planeringssituation det handlar om. De stabila guldårens planeringsmodell. Den planeringsmodell som Jönssonligan så dråpligt illustrerar och som vi alla skrattar åt, kanske för att vi känner igen oss i uttrycket ”Jag har en plan...”.

Den världen finns inte längre, den kanske för övrigt aldrig har funnits. Vi befinner oss nu i en värld som mera domineras av trendbrott än av trender. En värld fylld av oförutsägbarhet och kaos. Detta är den värld som är den offentliga sektorns normala planeringsmiljö.

Till att börja med måste vi definiera begreppet **kaos**. Det kan tolkas på två olika sätt. Det ena, mer **vardagliga** sättet att definiera kaos hittar vi i ordboken; **oreda, förvirring, anarki, upplösning**. Många kanske känner igen sin vardagssituation.

Den andra definitionen av kaos är mer vetenskaplig. Den bygger på matematisk kaosteori, kvantfysik och andra naturvetenskapliga skolbildningar. Tanken bygger på en uppgörelse med den klassiska mekaniken, där orsak enkelt och förutsägbart leder till verkan. Man har funnit att så är nästan aldrig fallet. Världen består i stället av ett stort antal mer eller mindre **sannolika konsekvenser** av olika händelser. Man menar att **små störningar** kan leda till stora och helt **oförutsedda konsekvenser**. En illustration av detta brukar kallas fjärilseffekten; vindfladdret av en fjäril i Peking kan ett år senare utlösa en orkan i Florida. Ingen, faktiskt ingen, kan förutse om detta kommer att hända eller inte. Världen är med detta moderna synsätt i grunden **oförutsägbart**.

Men samtidigt är inte oförutsägheten total. Det föreligger nästan alltid **dolda förlopp**, eller **dolda mönster** som ännu inte låtit sig avslöjas. De enstaka händelserna är precis som roulettেকulan oförutsägbara, men summan av händelser följer ändå vissa sannolikhetslagar. Ingen vet exakt när monsunregnen kommer eller hur omfattande de blir. Men att de kommer kan vi förutsäga ganska säkert, och över en tioårscykel kan vi ungefär förutsäga deras omfattning. Världens förändras inte bara till synes oförutsägbart. Den **förändras också språngvis**. Detta innebär att under lång tid kan ett stort antal förändringsimpulser absorberas av en organisation utan att något ser ut att hända, och så plötsligt utan synbar anledning sker

allt i ett enda språng. Exempel på det är Berlinmurens fall, attacken den 11:e september och när Jugoslavien föll samman. De underliggande krafterna har varit verksamma under lång tid utan påtagliga effekter. Men det fanns ett mönster, ett dolt mönster av sannolikheter som vi ännu inte hade upptäckt. Världen är alltså inte obegriplig, det är bara vi som ännu inte upptäckt mönstren. Det vi sällan upptäcker är den ackumulerade frustrationen som bubblar under ytan och som kanske utgör förändringsprocessens starkaste drivkraft.

Kaos definierat på detta vis skulle kunna beskrivas som ett sorts tillstånd av **kontrollerad instabilitet**, inte den fullständiga strukturupplösningen. Begreppet innehåller två centrala utmaningar: **oförutsägbarhet** vilket gör långsiktig planering till i högsta grad ett bräckligt instrument samt **förlust av kontroll** vilket tenderar att skapa osäkerhet och ångest.

Vi talar alltså här om två saker – att bryta mönster och göra tvärtom och att ta ett språng, ett rejält språng i den verklighet som är **Orten**. Både ett språng i hur vi tänker – utanför boxen – och i hur vi handlar – utanför ramarna. Det som i förändringsteoretiska sammanhang brukar kallas en **förändring av andra graden**. Inte ”mer av samma” utan något helt nytt. Om man vill fatta beslut om, leda eller driva den typen av processer bör man ha en genuin kunskap om vad som utmärker sådana språng. Låt oss därför gå vidare med att peka på några sådana avgörande egenskaper. Att ta ett språng innebär åtminstone tre olika saker:

- att förlora fotfästet, i alla fall för en stund
- att passera genom ett antal faser från uppbrott och sorg till konsolidering och landning
- att det kommer att involvera starka känslor inte minst osäkerhet och rädsla

19.3 Att tappa fotfästet – för en stund

Har du varit på cirkus någon gång? Har du någon gång tänkt på hur det skulle kännas att vara uppe i trapetsen strax under tältduken? Tänk tanken att du hänger där uppe och just är i färd med att göra ditt trick; tredubbel saltomortal med skruv. Och just som du ska påbörja detta, kommer du att tänka på morgonens gräl med din kollega som ska ta emot dig. Hur skulle detta kännas? Mig får det att tänka på begreppet tillit. Och har du för övrigt tänkt på att du som trapetsartist först måste släppa taget, innan du kan söka upp tryggheten i mottagarens starka armar. Tänk om det är så med alla betydelsefulla förändringsprocesser. Du måste släppa taget först. Man kan inte vara delvis gravid.

Allt betydande förändringsarbete innebär att man släpper taget om en bestämd struktur och ett bestämt sammanhang för att söka sig något radikalt nytt och annorlunda. En metamorfos, ett språng eller en förändring av andra graden. En sådan förändring innebär per definition att omständigheter och sammanhang upplöses och blir oskarpa. Det ligger i sakens natur att varje större förändring innebär övergången från stabilitet till kaos för att processen därefter återigen söker sig mot stabilitet och struktur. Ett bra exempel på detta i den aktuella samhällsdebatten är polisen stora omorganisering 2015-17. Kaos hela vägen skulle man kunna säga. Detta växelspel mellan stabilitet och kaos utgör en del av förändringsarbetets kärna.

Men för att förstå förändringens karaktär och de olika faserna, är det av betydelse att veta att varje gång en ny tanke, en ny form eller en ny idé bryter fram innebär detta ett förödande hot mot vad många människor uppfattar som sanning. Man kan nästan, för att använda den kände hjärnfysiologen Matti Bergströms ord tala, om en **”idéernas darwinism”**. En idéernas kamp

om överlevnad. Där de nya och starkare idéerna vinner och överlever på de gamla och svagare idéernas bekostnad. Att börja se en invandrarkille, som har misslyckats i skolan och har kriminella erfarenheter som en kapabel och kreativ person med entreprenöriell kompetens istället för ett samhällsproblem, kräver för det flesta av oss att vi tänker tvärtom.

Varje språngmässig förändringsprocess består av fyra (i varje fall i teorin) ganska urskiljbara steg. Man förbereder sig, man laddar och tar sats, man hoppar och man landar för att därefter gå vidare. Ungefär som att hoppa höjd. Var och en av dessa faser har sina olika egenskaper. Förberedelsen och laddningsfasen kan vara intellektuellt spännande, språnget tämligen intellektuellt torftigt och tomt, men emotionellt hissnande, medan landningsfasen kan vara ganska trist.

Att prata om ett språng kan felaktigt antyda det handlar om bara ett språng. Punkt slut. Men så är ju inte världen beskaffad. I en ständigt föränderlig och delvis oförutsägbär värld finns inga definitiva landningspunkter. Inget utrymme för att ”låta organisationen sätta sig” eller för att ”få arbetsro”. Verkligheten består av en serie språng, det gäller att rusta sig för detta. Ett förändrings- och utvecklingsarbete i **Orten** måste rimligtvis präglas av en lång sekvens av hopp in i det okända med stundtals hög riskfaktor och modet att ta risker för att sträva i riktning mot den vision man formulerat.

19.4 Den emotionella processen

I allt förändringsarbetet finns tre huvudtillstånd: **nuet, målet och vägen**. Men detta är, som vi sagt ovan, processens intellektuella del. Detta är den kanske enklaste delen att hantera. Känslomässigt kan processen beskrivas på ett helt annat vis.

Vägen består av fyra emotionella deltillstånd - alla nödvändiga att passera för att skapa verklig förändring - förändring av andra graden. En förändring som är betydande, en förändring som är mer än marginell, som märks och som är varaktig, en förändring som skakar om de grundläggande föreställningarna. Dessa deltillstånd är: **uppbrottet, tomrummet, genombrottet samt lättnaden**.

Man kan, lite tillspetsat, påstå att om du inte på allvar varit rädd, känt ångest, tappat fotfästet eller upplevt lyckokänslan av att ha brutit igenom, då har det sannolikt inte inträffat någon förändring av betydelse. Detta är naturligtvis inte en insikt som vare sig är känd och än mindre uppskattad av de som ska driva ett betydande förändringsarbete i Orten. Icke desto mindre är det viktigt att känna till detta och förhålla sig till detta. Att inte drabbas av panik, att inte förlamas att inte tappa modet då detta kaos och denna ångest slår till. Det **kan** vara ett tecken på att man är på rätt väg,

19.4.1 Uppbrottet

Uppbrott betyder att man lämnar något, att man tar avsked. Man skulle kunna säga att uppbrottet är **förändringsarbetets dödsögonblick**. För att det nya ska kunna födas måste det gamla dö. Detta betyder att uppbrottet är förknippat med sorg och sentimentala avsked.

I ett uppbrott finns det ett starkt behov av att få **sörja** det man lämnar och att det är legitimt både att sörja och att ge uttryck för detta. Detta mönster har vi mött gång på gång i **Orten**

vare sig det handlar om att lämna ett liv som missbrukare eller yrkeskriminell. Det man konkret gör är att amputera en del av sin historia och det kommer därför att vara viktigt att vara stolt över det man utträttade och inte förneka sin historia. Det gäller att inte kasta ut barnet med badvattnet.

Pedagogiken i denna fas handlar paradoxalt nog om två sorters ytterligheter. Den ena är att väcka människor, tvinga dem ur förnekandets tillstånd och få dem att öppna ögonen. Den andra delen är den stödjande, medkännande delen, där man söker att underlätta processen för de berörda. Kanske är **pedagogiken brutal i sak och empatisk i relationen**. I uppbrotsfasen kommer det också bli klart att förändringens vinnar-förlorar problematik kommer att synliggöras. I alla förändringsprocesser finns det vinnare och förlorare. Det finns skäl att tro att förlorarna kommer att försvåra upprottet.

19.4.2 Tomrummet

I religiös litteratur kan man läsa om själens mörka natt. Tiden för tvivel och ifrågasättande. Tomrummets tillstånd. Vad Jesus upplevde på natten före sin arrestering i Getsemane trädgård. Ett tillstånd av osäkerhet, förvirring, och rädsla. Gestaltterapiens grundare Fritz Perl formulerade detta med orden: ”**rädslan för smärta** är det största hindret för förändring”.

Vi vågar påstå att utan att ha passerat detta tomrum har ingen förändring av betydelse ägt rum. Har du inte på allvar upplevt rädsla, tomhet, skräck, osäkerhet och förvirring, beror det på att du inte gjort ditt upprott och lämnat fast mark. Och då kommer du med säkerhet att stå kvar där du började. Detta är ett tillstånd som vi då och då mött hos boende i **Orten** som kommer från andra länder och som mitt i mellanrummets eller tomrummets land ställer sig själv den existentiella frågan; vem är jag? Svensk eller irakier? En av dom eller kanske båda? Förändring förutsätter inte som man ibland tror trygghet, utan att man lämnar tryggheten. Någon har sagt: ”**Jag är rädd, men jag är inte rädd för att vara rädd!**” Vi talar då om mod och trygghet på ett annat plan.

Upprottet från trygghet ger som icke önskad men nödvändig biprodukt till friheten, ångest och osäkerhet. Kanske är det också därför som vi (med Erich Fromms terminologi⁴⁸) **flyr från friheten**. Friheten att välja, väcker också ångesten över att välja fel och ger oss ingen möjlighet att längre betrakta oss själva som offer utan förvandlar oss till ansvarstagande subjekt som väljer väg. Ett ansvar vi kanske inte alltid är beredda att axla. Från den stunden blir det inte längre möjligt att betrakta sig som offer för omständigheterna. Från och med nu blir jag **ett väljande subjekt** i mitt eget liv.

19.4.3 Genombrottet

Att hårbärgera och möjliggöra smärta blir en av förändringsledarskapets viktiga uppgifter. Att på sikt omvandla ångesten till dess tvillingsyster, kreativiteten, är en följd av denna uppgift. Ångesten är skapandets tvillingsjäl⁴⁹. Genombrottet uppstår då skapandets krafter bryter genom och dominerar över ångesten.

⁴⁸ Se Flykten från friheten, Erich Fromm, N&K

⁴⁹ se Cullberg, Skaparkriser.

Spiralen som metafor fångar kanske bilden av genombrottet på ett bra vis. Det är en plats där vi varit förr, den liknar en bekant plats men är ändå helt annorlunda. I zenbuddistisk filosofi kallar man denna typ av genombrott för satori. Då man en gång frågade en mästare om hur det kändes, och vad är skillnaden mot förr, svarade han; *”Det är som förut men en meter ovanför marken”*. Genombrottet kanske inte handlar om helt nya strukturer och lösningar utan om mentala insiktsgenombrott som i grunden ändrar allt, fast det mesta ser ut som förr. *”It used to be different, but now it’s the same”*.

19.4.4 Lättnaden

Efter ett genombrott uppstår i stort sett alltid en enda stor kollektiv utandning; Vi klarade av det. Utmattade av lycka ligger vi flämtande på marken och pustar ut. Det är lätt att tro att jobbet är gjort. Det är inte riktigt så.

Nu vidtar några viktiga arbetsuppgifter. Vi tar hand om oss själva och synar sår och skavanker och försöker värdera prislappen på framgången. Vad kostade det oss att nå hit? Vilka gick under på vägen? Fick vi lämna kvar några på vägen mot toppen? Det är inte alls ovanligt att en viss melankoli kan infinna sig i detta skede. I vissa yrken (polis, räddningstjänst, akutsjukvård) som regelmässigt utsätts för denna typ av påfrestningar går man regelbundet igenom denna process. Den kallas då debriefing eller handledning.

19.5 Att ta ett språng i verkligheten

Då man är mitt inne i en förändringsprocess av det slag vi här talar om känns det vanligtvis inte alls som om man håller på med något heroiskt språng. Tvärtom präglas vardagen nästan alltid av en känsla av ett tröstlöst gnetande och nötande på förändringsovilliga strukturer. Ofta är det så att först i efterhand upptäcker man att den ackumulerade summan av alla dessa små tröstlösa myrsteg sammantaget lett till ett helt nytt sätt att tänka och agera i organisationen.

För ytterst handlar ett språng kanske främst om **byte av mindset, sättet vi tänker på**. Att byta gamla tankefigurer mot nya. Och det är då man gör detta som man upptäcker vilket fängelse de rådande tankefigurerna utgör.

Modern kognitionsforskning⁵⁰ har visat att vårt sätt att tolka och varsebli en specifik verklighet, formas av en sorts kognitiva kartor eller schema eller det vi här kallar mindset. Man skulle kunna säga att vi vid varje given tidpunkt förfogar över en mängd grundläggande föreställningar, metaforer och tolkningsramar som hjälper oss att orientera oss i det myller av sinnesintryck som hela tiden väller in över oss. Vi kan särskilja vad som är viktigt från det som är mindre viktigt, förgrund från bakgrund, centrum från periferi. Dessa världsbilder skulle man kunna säga utgör summan av våra tidigare bearbetade erfarenheter. Hur vi har lärt oss att världen fungerar.

Den mänskliga hjärnan är så konstruerad att den söker **mönster och mening** i tillvaron. Vi försöker orientera oss, skapa begripligheter och se mening i alla de intryck vi utsätts för. Dessa kognitiva scheman eller tankefigurer utgör en sorts orienteringshjälpmedel i tillvaron.

⁵⁰ En bra introduktion till ett kognitivt förhållningssätt är d’Elia, Det kognitiva samtalet i vården, N & K, 2004

Men de skymmer också sikten. Vi tenderar att tolka verkligheten utifrån våra erfarenheter och historia. På så sätt kan man säga att vi är fångar i ett sorts mentalt fängelse, där de tankefigurer vi bär med oss hela tiden (många gånger omedvetet) avgör hur vi ska tolka den verklighet vi befinner oss i. Det är detta förhållande som gör att **Orten** av den ena kan uppfattas som den trygga hembygden och av den andre som en farlig och våldsamt obegriplig plats. Ibland är vi medvetna om detta mentala fängelse men många gånger är vi det inte.

En av nycklarna till framgång i förändringsarbetet i **Orten** handlar om att förstå de mentala kartor som färgar vår bild av och vår tolkning av **Orten**. En verklig förändring förutsätter en sorts omritning av dessa mentala kartor. Kartor som avgör hur vi tolkar och förstår och har förutfattade meningar om vad som händer i **Orten**.

19.6 Det blir sämre innan det blir bättre

Det finns naturligtvis mängder med utmaningar då man ska genomföra en omfattande förändring i **Orten**. En handlar om balansen mellan kort och lång sikt eller balansen mellan sociala och ekonomiska mål. En andra utmaning handlar om den förlorade kontrollen då man tar ett språng. En tredje utmaning är att de positiva effekterna infinner sig först efter ett tag. **Det tar tid innan det vänder.**

Det är nämligen på det viset att då man ska genomföra en förändring så är det att likna ett investeringsproblem, det vill säga först måste vi ta uppoffringarna (investeringskostnaderna) för att först senare och under viss osäkerhet kamma hem vinsterna.

Vi får en sorts **omställningssvacka** som uppstår då man försöker hitta nya sätt att bete sig, innan man lärt sig det nya rätt och innan effekterna av det nya sättet att jobba hunnit visa sig. Låt oss ta ett konkret exempel. När polisen bestämmer sig för att slå till mot den organiserade narkotikaförsäljningen i ett område kommer man att – som det heter – ”inkapacitera” ett antal ledande personer. De åtalas och döms. Det långsiktiga syftet är att minska narkotikatillgången och brottsligheten i området. Men på kort sikt slår man sönder den hierarki och maktstruktur som, råder. Och det kommer att uppstå en kamp om marknader och revir. Effekten på kort sikt blir kanske att våldet eskalerar. Så för att långsiktigt minska våldet i ett område blir kanske den kortsiktiga effekten att våldet ökar. En paradox man måste förstå och lära sig att hantera då man ska bedriva en stor förändringsprocess.



Detta måste alla berörda vara medvetna om, annars uppstår lätt känslan av att man är på fel spår. Då man är mitt inne i omställningssvackan är frestelsen stor att överge förändringsarbetet och återgå till det gamla, i värsta fall just innan de positiva effekterna ger sig tillkänna. Som ledning kämpar man här mot ett **årsbudgeternas perspektiv och kortsiktighetens förbannelse**.

20. ATT VARA MODIG, TA RISKER OCH TÄNKA UTANFÖR BOXEN

Vi har i detta kapitel pratat om att bryta mönster och ta ett språng. Vi har också sagt en hel del om vilka egenskaper och vilken värdegrund sådana handlingar bör bygga på. Vilka är då dessa språngmässiga mönsterbrytande handlingar? Erfarenheten säger att man kan utkristallisera några kriterier för att sådana handlingar ska ge god effekt:

- De bör vara av **rätt sort** med vilket menas att de bör stödja egenmaktsbegreppet samt bidra till att bygga det sociala kapitalet.
- De bör ha **rätt uthållighet**. Med detta menas att de bör vara långsiktiga snarare än tillfälliga och att de på sikt bör kunna skapa positiva självgenererande processer utan att man behöver tillföra energi utifrån.
- De bör ske i **rätt sammanhang och med rätt samverkan** så att de stödjer och skapar synergieffekter med andra processer för att på så sätt erhålla maximal utdelning.
- De bör ske vid **rätt tid**, det som man brukar kalla timing. När tiden är mogen, när beredskapen för att hantera deras effekter är så gynnsam som möjligt.

I kommande kapitel kommer vi att diskutera vilka goda krafter man kan bygga på och vilka goda erfarenheter som finns kring att bryta mönster och genomföra en språngmässig förändring. Vi kommer också att se att alla dessa goda exempel bygger på att man tankemässigt gått utanför boxen och handlingsmässigt gått utanför ramarna. Men vi kommer också att se att man nästan aldrig fullt ut följt de principer vi här diskuterat. Man har – då man

initierat olika projekt - inte varit tillräckligt uthållig, inte varit tillräckligt gränsöverskridande och man har inte nått den kritiska massa som behövs för att den goda processen ska kunna fortsätta av egen kraft. Ett förhållande som ofta plågar de som har att driva dessa projekt. Dessa utmaningar kommer vi i senare kapitel att diskutera.

Kapitel 5

GRÄSRÖTTERNAS KRAFT

Att ta tillvara de goda krafterna i Orten

I detta kapitel beskriver vi de goda krafter som finns i Orten och som vanligtvis brukar beskrivas som gräsrötter. Det finns tusentals goda exempel på detta runt om i landet. Vi väljer här att lyfta fram ett antal exempel på vad som har gjorts och vad som går att göra. Själva kärnan i detta kapitel handlar om att se möjligheterna – det halvfulla glaset. Att bidra till att återskapa hoppet.

Vi ger exempel på olika inslag från föreningslivet, det som kallas civilsamhället samt sociala företag för utsatta grupper. Men inte minst pekar vi på vikten av och ger exempel på några av alla de eldsjälar som gör skillnad i Orten. I våra ögon de verkliga hjältarna – Ortens Nelson Mandela.

Vi pekar på vikten av att stötta dessa eldsjälar på olika vis – metodstöd, finansiellt stöd och emotionellt stöd - men också vikten av goda arenor och mötesplatser. Arenor som är öppna, transparanta och fyllda av mångfald. På samma vis blir det för att lyckas viktigt att skapa allianser över olika gränser. Att slå broar mellan det offentliga, det privata och civilsamhället.

Ska vi lyckas krävs det att vi är långsiktiga, uthålliga och korsar gränser. Men också att vi lyckas återuppbygga det sociala kapitalet men också uppnå sådan social räckvidd i vårt arbete att vi uppnår den kritiska massa där processen blir självgående av egen kraft.

21. DE GODA KRAFTERNA – VAD PRATAR NI OM?

”Jag växte upp i höghusen med en hiss som alltid gick sönder. Kroksbäck i Malmö. Egentligen fick vi barn inte lov att ta hissen. Eftersom hyresvärderna inte brydde sig om att laga den. Men ibland, när jag och mina vänner inte orkade gå sju trappor utan tog hissen ändå, fastnade vi mellan femte och sjätte våningen. Fick skrika tills någon vuxen kom och hjälpte oss ur. Men vi fick aldrig panik. För det kom alltid en vuxen. Pappan på första våningen som luktade sprit. Eller kvinnan som inte kunde någon svenska och bjöd på marmeladbitar i lägenheten tapetserad med blå-gula badrumstapeter. Det kanske var fattigt, vi lekte på betong, inte i varandras trädgårdar. Jag kände mig hemma där. Mer än någon annanstans. Vi var en del av något större. Det fanns en gemenskap, en gemenskap som jag inte upplevt i villan i området med välklippta gräsmattor och vita staket.⁵¹”

22. MELLAN HOPP OCH FÖRTVIVLAN

Det finns problem i **Orten**, de är många, de är besvärliga och de växer. När man ska tackla dem möter man hinder och rubbar invanda cirklar. Men det finns också goda krafter. De finns inne i **Orten** och de finns utanför. I själva verket finns det mängder med goda krafter. I civilsamhället, i form av sociala företag, i våra offentliga system och inte minst eldsjälar som lyckats förvandla smärtsamma livsupplevelser till något konstruktivt.

För vi får aldrig glömma att merparten av de som bor i **Orten** är vanliga människor som inte vill något hellre än att ha ett bra liv med en rimlig bostad, ett jobb som det går att försörja sig på och en skola som ger deras barn möjligheter att växa upp och skapa sig ett gott liv. De flesta av dem är förmodligen arga, riktigt arga, på det som händer i **Orten** i form av våld och organiserad kriminalitet. Och en hel del av dem är beredda att ta initiativ för att bryta dagens mönster. Många av dem gör det. De är rollmodeller och förebilder som vi kan hämta inspiration från. De tar språng och bryter mönster precis som vi diskuterat i föregående kapitel.

I detta kapitel vill vi peka på vilka dessa lokala krafter är och hur man kan bygga på dem för att skapa förändring. Då man gör detta finns det två diken man kan hamna i. Det ena är **idealiseringsdiket**, det vill säga att man underskattar svårigheterna och tilltror de goda (ofta ideella) krafterna magiska egenskaper. Det andra diket är **omöjlighetsdiket**, att man dukar under inför insikten om de svårigheter man har att möta. Svårigheterna förefaller oöverstigliga. Och så ger man upp.

Vi hoppas att vi här lyckas hålla oss mitt på vägen och undvika diken och ge en realistisk, men optimistisk bild av det man kan bygga på. Så att det kan bidra till att återskapa hoppet utan att underskatta svårigheterna och det motstånd mot förändring som alltid finns.

⁵¹ My Wingren, Politism, 2017

23. DE LOKALA KRAFTERNA

Det finns alltså ett mycket stort antal goda krafter i Orten. Krafter som ofta mobiliseras i samband med dramatiska yttre händelser som dödsskjutningar, upplopp eller liknande. Det finns många engagerade människor beredda att ge av sin tid och sin energi. Problemet är inte heller brist på idéer. Problemet är att ge dessa idéer och dessa krafter en utväxling i form av effekter, till exempel genom ett samspel med alla de formella strukturer som finns i **Orten**. Låt oss här ge några mer eller mindre slumpvis utvalda exempel på vad som finns i katalogen över goda krafter. Låt oss börja med det som kallas **civilsamhället** och se på några av de stordåd, ofta i det tysta, som utträttas där.

Insatserna är ofta små, enkla och till synes anspråkslösa. De är nästan alltid oerhört billiga samtidigt som de ger stor effekt. Många av dem handlar om att bygga relationer, skapa tillit och därmed bygga det sociala kapitalet. Vi har här valt fem konkreta verksamheter. I själva verket finns det runt om i landet hundratals, ja tusentals liknande verksamheter.

Berättelserna nedan utgör sammanställningar av verksamheter som beskrivits på många olika ställen, i många olika media och som vi här fört samman. Se dem som en sorts smakprov från ett riktigt, riktigt stort smörgåsbord av gräsrotsinitiativ. Det finns i landet tusentals sådana inspirerande exempel. Många utomordentligt framgångsrika. Men lika vanligt som det är att hitta goda exempel lika ovanligt är det att hitta systematiskt, långvarigt och strategiskt stöd till sådana verksamheter. Den offentliga finansiella njuggheten förefaller betydande. Man kan undra varför. Avundsjuke? Misstänksamhet? Okunnighet? Ideologiskt motiverad illvilja? Vi vet inte, men vi har sett det alltför ofta för att kunna negligera det.

23.1 Civilsamhället

23.1.1 Svenska med baby i Järfälla ⁵²

Det finns ett fantastiskt engagemang i Järfälla. Alla möten som skapades, alla frivilliga som hjälpte till. Det vill vi överföra nu, säger Patrik Vuorio. Han är ansvarig och har den långa titeln projektledare för samverkansplattformen för integrationsfrågor. Järfälla vill genom plattformen samla – och samordna – alla de goda insatser som görs för integrationen i kommunen. Allt ifrån näringsliv till ideella organisationer och vanliga privatpersoner är välkomna. I slutet av oktober drog arbetet igång på allvar.

– På väldigt kort tid har vi mött ett stort engagemang. 37 organisationer är redan med, säger Patrik Vuorio.

På ”Svenska med baby” är det barnen som förenar. På vägen får föräldrarna möjlighet att öva sin svenska och skaffa nya vänner. Personer som inte delar modersmål kan ändå hitta ett gemensamt språk genom barnen. På ”Svenska med baby” träffarna får föräldrar chansen att både utbyta erfarenheter kring barnmat och nattvak och samtidigt lära sig ett nytt språk.

⁵² svenska med baby är en verksamhet som finns på många orter över hela landet och startade sin verksamhet 2013, mer info finns på www.svenskamedbaby.se

– Här träffas alla oavsett bakgrund, men alla har något gemensamt i barnen och det förenar, Man pratar, umgås och leker med bebisarna. Varje träff har ett tema, som mat eller sömn, och det märks att vi har mycket gemensamt fast vi kommer från olika länder. Det är lätt att känna sig ensam och utanför, för den som är ny i Sverige och dessutom föräldraledig. Det är bra att inte bli isolerad, utan få komma ut och prata. Det finns mer saker att göra som föräldraledig än bara gå fram och tillbaka till centrum säger en av deltagarna.

23.1.2 Bjud en främling på middag ⁵³

Folk säger att "svenskar pratar inte" eller att "svenskar är svåra att lära känna". Det stämmer inte, det är tvärtom. Men problemet är att vi aldrig möts från första början. Jag kan ju inte bara stoppa dig på gatan och börja prata – då tror du att jag är tokig! **Mones Al Sherbaji** skrattar. Han kom till Sverige för tre år sedan. Mones studerar heltid på SFI, Svenska för invandrare. För ett halvår sedan kom två personer från Invitationsdepartementet till klassen med ett erbjudande. Man kunde bli bjuden på middag av en svensk, och det fanns inget tvång på att man måste bli vänner. Eftersom jag upplevt hur svårt det är att möta nya människor ville jag självklart ta chansen. Mones fyllde i ett enkelt formulär om sig själv och snart återkom Invitationsdepartementet med ett förslag. De berättade att det fanns några som ville bjuda mig på middag.

En av dem som fyllt i formuläret på Invitationsdepartementets hemsida och anmält sig som middagsbjudare var **Magnus Simonsson**. Jag hade hört talas om projektet i sociala medier och av vänner, säger Magnus. Till saken hör att jag är politiskt aktiv och när jag deltog i möten om förbättrad integrationspolitik upplevde jag att det var mycket diskussion, men få konkreta förslag. Så förutom att prata kan jag ju som privatperson faktiskt göra något på riktigt, tänkte jag. Magnus Simonsson kände ingen oro för att bjuda hem en främmande person till sitt hem, berättar han.

Mones Al Sherbaji var däremot lite nervös när han ringde på dörren. ”De första 15 minuterna var jag så spänd! Men det gick över och det blev många skratt under kvällen.” Magnus och Gustav var så varma och generösa! Och det var väldigt god mat! Det var Gustav som lagade maten, berättar Magnus. Han har en specialare som är pasta med "svensk pesto", gjord på hasselnötter, västerbottenost och rapsolja. Till maten drack vi hemgjord flädersaft.

Samtalsämnen blev många: Om situationen i Syrien, integrationspolitik, ishotellet i Jukkasjärvi, fotokonst. När det visade sig att Magnus och Gustav bokat en resa till Dubai kunde Mones ge många tips eftersom han bott flera år i staden. Vi pratade svenska, och när jag ibland försökte glida över till engelska så styrde Magnus tillbaka till svenska. Jag ska vara ärlig – jag älskar språket när svenskar talar det, för det är så melodiskt. Men jag hatar att det är så svårt för mig, säger Mones och skrattar.

Mones har också tagit chansen att gå på fler middagar förmedlade av Invitationsdepartementet. Jag vill verkligen leva i Sverige och vet hur viktigt det är att kunna språket. Min dröm är att arbeta mig upp inom hotellbranschen. Och tack vare middagarna har jag fått kontakter. Tänk att man bara kan fylla i ett papper om vad man äter och dricker och

⁵³ Invitationsdepartementet är initiativtagare till Bjud en främling på middag – mer information finns på www.invitationsdepartementet.se

sedan få äta middag med människor man inte känner. Gratis! Det är fantastiskt hur Invitationsdepartementet har tänkt på allt. Jag hoppas att projektet sprider sig.

23.1.3 Läs för integration ⁵⁴

Marlen Eskander är initiativtagare till Läs för integration – projektet som vill bygga broar till det svenska samhället genom böcker och läsande. Projektet har funnits sedan sommaren 2015. Projektet startades av Assyriska föreningens kvinnosektion och har från första början stöttats av En bok för alla. Projektet riktar sig till nyanlända barn och föräldrar, men även etablerade Södertäljebor. Varje vecka arbetar deltagarna med högläsning och improvisationsteater för att öka läslusten, gemenskapen och känslan av tillhörighet genom litteraturen. Bidraget från Statens kulturråd möjliggör nu en utökad verksamhet och etablering på fler platser, ett efterlängt besked för alla dem som vill kunna ta del av projektet.

– Lagom när Sverige tog semester drog den Assyriska kvinnoföreningen i Södertälje i gång Läs för integration, Genom böckernas värld kan du resa vart du vill, vägen tar aldrig slut, det finns inga gränser. Projektet vänder sig till alla men kanske främst till nyanlända. Vi vill visa att böcker är något roligt, vi sprider lärdomar, kunskaper, utbyter erfarenheter och skapar samarbeten.

Uppstarten var välbesökt, berättar Marlen Eskander. Då kom 110 personer och sedan dess har snittet legat på 85 per gång. En referensgrupp som består av olika organisationer och verksamheter är kopplad till projektet. Böckerna sponsras av Södertälje stadsbibliotek och förlaget En bok för alla, som arbetar med bland annat läsfrämjande aktiviteter.

Det hela är en interaktiv process där högläsning varvas med gestaltning i olika former och där barnen själva ges möjlighet att uttrycka sig och skapa sig en bild av varandra. Dagen formas utifrån dem som är där.

– Vi skapar en plattform där barn kastas in i kreativa processer och jobbar praktiskt med integration genom att skapa möten. Barnen möter svensk litteratur och litteraturen möter barnens kultur. Nyanlända möter redan etablerade Södertäljebor. Föräldrar och ungdomar möter också volontärer som är svenskar och olika organisationer samarbetar inom ramen för plattformen.

Projektet har en enorm kompetens med samordnaren Ilona Nison och skådespelaren Yelda Hadodo som jobbar med tillgänglighet. Om någon inte kan svenska så tar vi det på exempelvis arabiska eller assyriska och om barnen själva vill skriva eller berätta en saga så får de göra det, säger Marlen Eskander.

Böckerna blir här en ingång till något mycket större. Jag tror att anledningen till att människor vill komma hit är för att de känner sig delaktiga. Det kan också ibland vara svårt att se böcker som något glädjefyllt därför att många fokuserar för mycket på framtida nytta av att läsa. Här fokuserar vi i stället på glädjen, säger hon.

⁵⁴ Läs för integration är en verksamhet som inletts i Södertälje men håller nu på att spridas till andra kommuner i landet – du kan följa dem på Facebook

23.1.4 Spontanfotboll/nattfotboll

Idrott är centralt i många ungas liv, antingen som utövare eller åskådare. Idrott är också förknippat både med en mängd positiva associationer som att fostra unga till samverkan, att ingå i ett sammanhang, sträva efter mål och inordna sig. Men idrotten är också förknippat med en massa negativa fenomen som läktarvåld, vandalism, missbruk och huliganism.

Många unga, ofta de med svag social bakgrund stängs tidigt ute från idrotten. Ibland av rent ekonomiska skäl – det är dyrt att idrotta, ibland av sociala skäl – man har inte föräldrar som supportrar eller kan skjutsa till och från träning. Ibland stängs de ute därför att de inte klarar av att inordna sig och disciplinera sig utifrån de krav som ställs i den organiserade idrotten.

Unga utan fritidsintressen tenderar att använda den överskottsenergi som tillhör tonårstiden till destruktivitet i en eller annan form. Många av dem är idrottsintresserade men har av olika skäl inte lyckats ta sig in i eller lyckats straffa sig ut ur den disciplinerande struktur som det innebär att spela i ett lag. I Skäggetorp, i Linköping har brotten minskat med nära 50 procent sedan man började med spontanfotboll där. Det var den engelska fotbollsklubben Charlton Athletic startade ”helgfotboll” tillsammans med polismyndigheten i London för över 20 år sedan med syftet att fånga upp dessa ungdomar. Modellen har i Sverige kommit att kallas spontanfotboll eller nattfotboll.

Polisen i Linköping har fört statistik över hur brotten i Skäggetorp har minskat sen nattfotboll infördes. Totalt har antalet anmälda brott under lördagskvällar minskat med 49 procent (varav klotter 80 procent, personrån 43 procent, misshandel utomhus 28 procent).

Ett likartat mönster fann man i Botkyrka då man startade med nattfotboll, om än inte lika dramatiskt. Men klotter, bilinbrott, butiksran, misshandel och i all synnerhet personrån minskade påfallande just på kvällarna kring helgerna.

Polisen tror att projektet har en stark bidragande faktor till att området har blivit lugnare. Det är inte många som planerar att gå ut och slå sönder en busskur. Det sker när rastlösa ungdomar drar runt och är uttråkade. Här ger vi dem i stället ett kul alternativ och då ser vi också resultat, säger en av initiativtagarna.

Bara det att vi har lokalt förankrade ledare som välkomnar dig och som ungdomarna kan prata med om allt. Bara känslan av att få en väst, vara del av ett lag, få en high-five och prata svenska med andra ungdomar. Det är ovärderligt för alla, särskilt för ensamkommande.

Syftet med nattfotboll kan tolkas på två olika vis. Den defensiva tolkningen är att det håller unga borta från dåligheter av olika slag. Allt från småbrott, via mer omfattande brottslighet till rekrytering till kriminella gäng. Och dessa effekter går ju att se. Men den offensiva tolkningen är kanske mera intressant. Den handlar om att nattfotbollen är första steget för unga att bryta utanförskap och ingå i ett annat sammanhang än förr. Att bryta mönster och – i bästa fall – påbörja en resa tillbaka in i samhället. Att få en ny tillhörighet.

23.1.5 Nattvandrare & Farsor och morsor på stan

Många känner igen dem tack vare de gula jackorna som man alltid har på sig när man är ute och vandrar. Syftet med nattvandring är att vara en vuxen förebild och att vara ett socialt och

medmänskligt stöd för ungdomar samt att förebygga drogmissbruk, våld, främlingsfientlighet och skadegörelse.

Det var efter kravallerna i Kungsträdgården 1989 som nattvandringen kom igång. Det hade varit stökigt där i flera år och först bildades NFG, Non Fighting Generation. Något senare var Anders Carlberg och Arne Dannert från Fryshuset med i ett tv-program där de sökte 100 farsor som ville engagera sig för ungdomar på stan. Man hade insett att de flesta av dessa ”stökiga” unga hade väldigt dåliga relationer med vuxna. Så bildades Farsor på stan. Så småningom blev det Farsor och morsor på stan. Morsor behövdes ju också.

Föreningen var till en början en del av Fryshuset, men blev sedan en egen förening. I dag ingår den i Nattvandrare i Sverige, Riksnätverket. Behovet av nattvandrande vuxna finns minst lika mycket i dag. I Sverige finns i dag nattvandring i olika konstellationer och samhörigheter men det finns en gemensam idé i grunden.

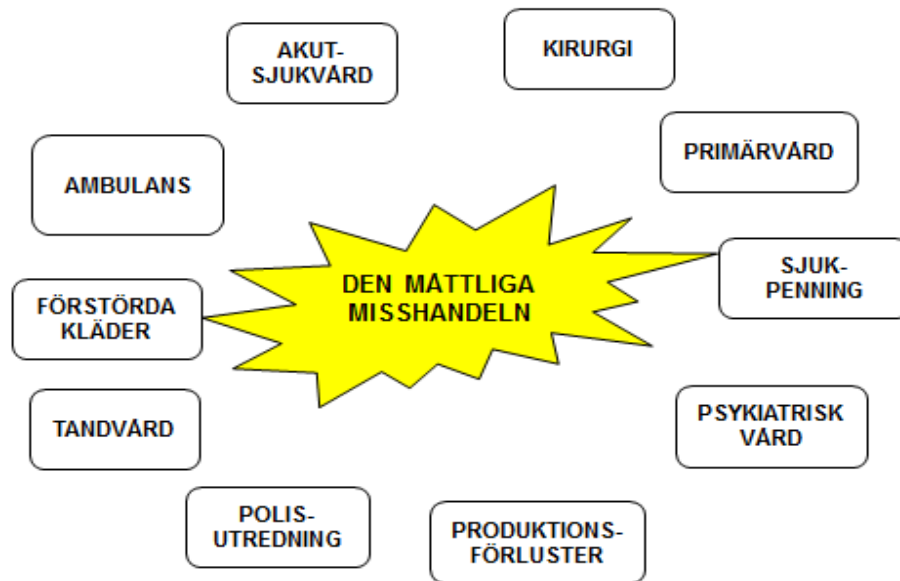
Nattvandring skapar en social trygghet för ungdomar i samhället vi lever i. När vuxna och unga vuxna finns på stan minskar risken för drogmissbruk, våld, skadegörelse och annan kriminalitet bland ungdomar.

Med nattvandring skapar man ett naturligt och socialt kontaktnät mellan vuxna och ungdomar. Det är viktigt att man som medmänniska bryr sig och vågar ta steget till en tryggare tillvaro. Nattvandringar och kontinuerligt arbete med att hjälpa ungdomar pågår över hela landet.

23.1.6 Värdet av minskat våld på kvällar och nätter

Aktiviteter som Nattfotboll, Farsor och morsor på stan liksom Fryshusets verksamhet Lugna Gatan bidrar – vid sidan av att de ger unga möjligheter till en bättre fritid - till att minska våldet i samhället. Vad är detta värt om man försöker sätta konkreta siffror på det? Låt oss illustrera med ett tänkt, men ytterst realistiskt och vanligt exempel.

Henrik hamnar, lite grand av en slump, i ett slagsmål mellan två rivaliserande gäng. Han får ordentligt med stryk. Han tas av ambulans till akuten där han undersöks, röntgas, och behandlas. Men Henrik har mitt i allt detta tur. Han får ingen allvarlig eller permanent skada. Han har inte drabbats av en mindre men osynlig och permanent hjärnskada vilket är ganska vanligt i den här typen av sammanhang. Han har brutna revben och en sönderslagen hand. Ett par tänder är utslagna och han är rejält mörbultad. Efter ett dygn på akuten får han åka hem. Det följer en period av sjukskrivning. Han opereras av en kirurg för den skadade handen. Ett antal återbesök både på vårdcentral och på sjukhus. Han förskrivs smärtstillande. Effektpanoramat illustreras i figuren nedan.



Vad är då kostnaderna för detta? Denna mycket måttliga misshandel utan bestående effekter. En händelse som är så vanligt att den inträffar en eller ett flertal gånger varje helg i varje svensk medelstor stad.

Vi ser då att den totala prislappen på detta uppgår till 200 000. En stor del av detta är produktionsförluster till följd av att Henrik inte kan arbeta. Sjukvårdskostnaderna är betydande. Även kostnader för sjukpenning och för den polisutredning som ska genomföras är betydande.

Tabell; Kostnaderna för en "måttlig misshandel" utan kroniska effekter

		extern kostnad	därav realt
MÅTTLIG MISSHANDEL			
effekter	akut somatisk vård	15 000 kr	15 000 kr
	kirurgisk vård	30 000 kr	30 000 kr
	primärvård	8 000 kr	8 000 kr
	psykiatrisk vård	3 000 kr	3 000 kr
	sjukskrivning	36 000 kr	
	produktionsförluster	78 000 kr	78 000 kr
	polisutredning m.m.	30 000 kr	30 000 kr
	skadegörelse	3 000 kr	3 000 kr
summa externa kostnader		203 000	167 000

200 000 kronor är det mycket eller lite? Ja, det beror på vad man jämför med. Om vi anlägger ett socialt investeringsperspektiv på frågan och tänker oss att samma summa användes för att under ett år driva ett projekt som Nattfotboll eller Farsor och morsor på stan i en medelstor svensk kommun är det ganska lätt att dra slutsatsen att det sannolikt vore en mycket bättre användning av dessa pengar än att hantera följderna av Henriks misshandel.

23.1.7 Slutsatser

Vi har redovisat fem exempel på vad man i det lilla och i det som brukar kallas civilsamhället kan göra för att förändra förutsättningarna i Orten. Kraften och energin i dessa rörelser är betydande. Men de agerar ofta ensamma, har svårt med finansiering och uthållighet. Är helt beroende av eldsjälar. De är i regel utomordentligt billiga och de bidrar ofta effektivt till att både lösa konkreta problem och bygga socialt kapital.

En viktig åtgärd från samhällets sida vore naturligtvis att stödja dessa verksamheter på olika sätt för att bidra till uthålligheten. Detta vore förmodligen en mycket lönsam social investering. Detta görs i viss mån idag. Men ofta på kortsiktig projektbasis och ofta med mycket små medel. Konsekvensen är att många av de eldsjälar som driver denna typ av verksamhet ständigt får lägga tid på att söka medel – ofta i komplicerade ansökningsprocesser – i stället för att arbeta med den fråga de brinner för.

23.2 De sociala företagen

23.2.1 Hundratal sociala företag ⁵⁵

”Ingen borde arbeta mer än 100 procent av sin egen förmåga. Därför är det så bra att själva ryggraden i sociala företag är delaktighet och medbestämmande. Så att det går att skapa ett arbetsliv som passar fler.”⁵⁶

Arbetsintegrerande sociala företag är företag som driver näringsverksamhet med det övergripande målet att integrera människor som har stora svårigheter att få och/eller behålla ett arbete, i arbetsliv och samhälle. Det innebär att företagen försöker skapa nya arbetstillfällen men också att man erbjuder bland annat arbetsträning och rehabilitering för att de som deltar i verksamheten ska kunna få arbete hos andra arbetsgivare.

Det är företag som skapar delaktighet för medarbetarna genom ägande, avtal eller på annat väl dokumenterat sätt. Det kan innebära att företaget drivs som ett arbetskooperativ men kan också innebära att företagets verksamhet organiseras så att alla kan ta del i beslut om företaget och om sin egen utveckling. Man återinvesterar i huvudsak sina vinster i den egna eller liknande verksamheter. Det innebär vanligen att vinster (överskott) används till att anställa fler, utveckla verksamheten, erbjuda kompetensutveckling eller för att utveckla nya sociala företag. Man är organisatoriskt fristående från offentlig verksamhet. Det innebär att företaget inte har ägare som är kommuner eller andra offentligt ägda organisationer.

Det finns idag flera hundra arbetsintegrerande sociala företag i landet. Cirka 200 av dem är med i intresseföreningen Skoopi. Det finns 342 arbetsintegrerande sociala företag i Sofisams databas.

⁵⁵ se vidare www.sofisam.se eller www.skoop.se

⁵⁶ www.sofisam.se

23.2.2 Yalla Trappan – ett socialt företag för invandrarkvinnor⁵⁷

”Yalla Trappan tar nu ett nytt kliv och öppnar ännu en verksamhet, Yalla Sofielund ska ta sig an 220 långtidsarbetslösa Malmöbor. Samtidigt startas ett kunskapscenter som ska möta det massiva intresset för modellen.”⁵⁸

Yalla Trappan är ett arbetsintegrerande socialt företag och kvinnokooperativ som drivs av en ideell förening på Rosengård i Malmö. Idag har Yalla Trappan över 30 anställda och tar även emot praktikanter för arbetslivsintroduktion i tre olika verksamhetsgrenar: kafé/catering, syateljé samt lokalvård och konferensservice.

Yalla Trappans målsättning är att skapa arbetstillfällen och ökad ekonomisk självständighet för utlandsfödda kvinnor som står långt ifrån arbetsmarknaden. Genom att tillvarata den stora kompetens som finns bland Yalla Trappans medarbetare och praktikanter har man gemensamt skapat en livskraftig och stabil verksamhet präglad av solidaritetstänkande och innovationsrikedom.

Man strävar efter att Yalla Trappans verksamhet ska genomsyras av kreativitet och hållbarhetstänkande och man arbetar ständigt för att kunna erbjuda sina uppdragsgivare produkter och tjänster av högsta kvalitet. Genom att anlita Yalla Trappan bidrar man till att utveckla den sociala hållbarheten i Malmö. En av verksamhetens effekter är att man bidrar till att bygga det sociala kapitalet i det område där man verkar.

23.2.3 Basta – ett socialt företag för missbrukare⁵⁹

”Vi ser då att avkastningen på rehabiliteringsinvesteringen på Basta i ett femårsperspektiv uppgår till mer än 400 procent för kommunen och 3 000 procent eller 30 gånger pengarna för samhället i sin helhet. Inom konventionellt företagande skulle man sannolikt bedöma detta som en god avkastning.”⁶⁰

Basta är ett brukarstyrt och brukarägt socialt företag som riktar sig främst mot personer med en bakgrund inom missbruk (och därmed för de allra flesta också kriminalitet). Brukarstyrt betyder att i både teori och praktik ska makten och inflytandet över verksamheterna ligga hos människor som själva haft erfarenhet av drogmissbruk. I stort sett alla ansvarsposter i styrelsen och inom företagsledningen innehas av människor som själva tidigare genomgått sin rehabilitering på Basta. Över 90 procent av dem som bor och arbetar här har denna bakgrund.

Idén att starta ett socialt företag som ägs och drivs av före detta missbrukare kom till redan 1989 när Bastas grundare Alec Carlberg besökte sociala kooperativ i Italien. Tillkomsten inspirerades alltså av dessa italienska exempel, och då särskilt av San Patrignano. Basta är dock ingen italiensk kopia utan produkten av de människor som under åren sökt en alternativ väg bort från drogberoende. Hösten 1994 flyttade fem personer till fastigheten Tingsätra i Nykvarn och Basta hade startat. Från starten 1994 fram till idag har företaget vuxit ordentligt och har idag anläggningar och verksamhet på flera platser runt om i Sverige.

⁵⁷ se vidare yallatrappan.se

⁵⁸ Skånska Dagbladet, 2/2 2016

⁵⁹ se vidare www.basta.se

⁶⁰ Nilsson & Wadeskog, Ur samhällets perspektiv, Nutek & SEE, 1984

Grundidén i arbetet på Basta är att det inte räcker att bara erbjuda arbete för att påbörja en rehabiliteringsprocess hos någon som under årtionden levt i socialt utanförskap. Arbetet här är ett redskap för att få igång en personlig utveckling, en egenmaktsresa, som leder till en växande självkänsla. Här vinnns också avsevärda yrkeskunskaper, men denna vinst är en bieffekt av det dagliga arbetet med att återerövra kommunikationsförmåga och självkänsla, även om bieffekten, yrkeskompetens, är nog så positiv.

Företaget är uppbyggt på två ben – ett rehabiliteringsben och ett affärsben med tydlig kommersiell inriktning. Man säljer tjänster inom ett flertal områden som till exempel: byggverksamhet, snickeri, klottersanering, hästuppfödning, hunddagis, städ, storkök, yttre- och inre fastighetsunderhåll.

Bastas produktion – det vill säga den kommersiella sidan - är ekonomiskt nödvändig för företagets överlevnad. Det betyder att alla är medvetna om att deras arbetsinsats är av vikt.

Den genomsnittliga tiden som man arbetar på Basta är någonstans mellan tre och fyra år. Det betyder att en stor majoritet av de boende på Basta inte försörjs av det offentliga utan lever på eget arbete och det som företaget tjänar på produktionen av varor och tjänster. Varje år återinvesteras vinsten i Bastas verksamhet för att skapa möjlighet för fler människor att komma dit.

Basta ägs till 100 procent av sina medlemmar och omsätter årligen cirka 50 miljoner kronor och det bor ungefär 130 personer på företagets tre olika centra – i Stockholmstrakten och på flera platser i Västra Götaland. Basta är ett företag som genom åren lämnat ett samhällsbidrag på många hundra miljoner kronor till följd av sitt rehabarbete kring missbruk.⁶¹

23.3 Att inte platsa i laget

Det görs alltså väldigt mycket i Orten och på andra ställen i landet för att reducera utanförskapet. Verksamheter som finns för att bereda plats i vårt välfärdssamhälle för de som inte annars platsat i laget. Tyvärr skapar vi sällan möjligheter för alla dessa goda krafter – här exemplifierade av sociala företag och lokala projekt – att få full effekt.

De är oerhört billiga i drift och därmed förmodligen extremt kostnadseffektiva. Och dessutom bidrar de till en annan sak, svår att mäta, men helt avgörande. De bidrar till att **skapa egenmakt (empowerment) och bygga socialt kapital i Orten**. De bidrar till känslan av det inte behöver vara kört. De bidrar till att **återskapa hopp och stolthet** där hopplösheten är utbredd.

Men alltför många satsningar har en begränsad livslängd. De dör när Arvsfondens pengar är slut efter tre år. De går i graven då eldsjälén är utbränd. De orkar inte längre när halva deras tid går åt för att skriva komplicerade ansökningar till olika fonder med oklara beslutsregler. De upphör då de offentliga systemen snålfinansierar dem samtidigt som man övervältrar de mest svårlösta arbetsuppgifterna på dem.

Just finansieringen är ett kapitel för sig. Offentliga verksamheter fortsätter år efter år, oavsett hur bra eller dåliga de är. Grunden för deras existensberättigande är att de redan finns och

⁶¹ Nilsson & Wadeskog, Ur samhällets perspektiv, Nutek & SEE, 2004

fanns i fjol, i förrfjol.... Sällan ifrågasätts de från grunden. De lokala initiativen ifrågasätts hela tiden finansiellt och ekonomiskt.

Så de lever på undantag och samhället missar att ta tillvara all den kraft som finns i dessa verksamheter.

Vår bild är ganska tydlig. Ska vi lyckas med att vända utvecklingen i **Orten** måste vi hitta helt nya och betydligt mera **omfattande former för samverkan mellan de offentliga systemen och de lokala krafterna**. Bygga nya och kostnadseffektiva allianser. Det är märkligt att så få beslutsfattare ser detta. Vårt kollektiva minne är dåligt. Vi har gjort detta tidigare i vår historia. Vi brukar idag kalla det för framväxten av folkrörelserna och detta har utgjort en av grundpelarna i folkhemsbygget.

Det vi talar om är **de nya folkrörelserna**. De ser lite annorlunda ut än de gamla. Det är kanske därför vi inte känner igen dem. De är inte drivna i att skriva mötesprotokoll och föreningsformalia. Men de attraherar människor. De har kraft. Och de har nya uttrycksformer. Och passar vi oss inte går de fel väg. Blir antagonistiska, fientliga och i värsta fall slutna och sekteristiska.

24. ATT FRIGÖRA DE GODA KRAFTERNA

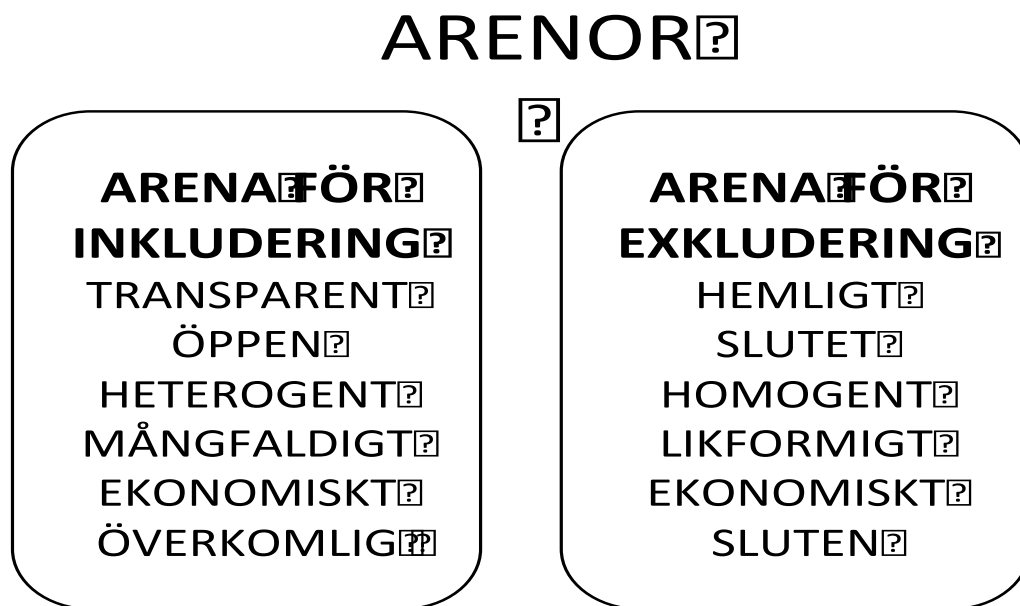
Sålunda; det finns rikligt med goda krafter i Orten. Då blir tiotusenkronorsfrågan; hur kan vi bidra till att frigöra, utveckla och dra gemensam nytta av all denna mänskliga kraft?

24.1 Att skapa goda arenor

En nyckel är att skapa och tillgängliggöra plattformar eller arenor där dessa krafter får utrymme att verka och utvecklas. Det finns idag redan arenor av olika slag. Men alla är inte av ett sådant slag att de bidrar till inkludering och utveckling. Några av dem är hemliga och slutna. Kanske riktar de sig bara till en specifik målgrupp med en viss intresseinriktning, viss etnicitet eller viss religion. Den typen av arenor kanske gynnar ett kortsiktigt särintresse eller en viss grupp. Men bidrar inte alltid till gruppens långsiktiga inkludering i samhället.

Likformigheten och homogeniteten frodas på sådana arenor och riskerar att bidra till en sorts *vi och dem* tänkande. Slutenheten bidrar också till att myter och avundsjuka frodas hos de som inte har tillträde till denna värld. Och då dyker det upp destruktiva fantasier om drogmissbruk och kriminalitet på de syrianska kaféerna. Eller en framväxande muslimsk fundamentalism i moskén på torget.

Arenor kan också fungera exkluderande genom att de ekonomiskt inte är tillgängliga för de som vill vara där. Man ser idag ett mönster där offentliga lokaler som tillgängliggörs för civilsamhället samtidigt tar ut marknadsbaserade hyror/avgifter som i praktiken blir utestängande. Så med ena handen ger man ett föreningsbidrag som andra handen tar hand om i form av hyresintäkter. Debatten om de exkluderande arenorna har de senaste åren skjutit fart kring allt från kvinnotider i de offentliga badhusen till källarmoskéer och offentliga bidrag till etniska föreningar av olika slag. Det har ifrågasatts om det är samhällets uppgift att finansiera denna typ av uteslutande plattformar.



Inkluderande arenor bygger på en lite annan tankegång. Den bygger på att möten mellan olika grupper och intressen är berikande och bidrar till inkludering. För att fungera på detta vis måste en sådan arena vara öppen och transparent. Den måste vara tillgänglig, attraktiv och begriplig för alla oavsett om det handlar om rollspel, turkisk matlagning eller en buddistisk bönestund.

Den bör rymma olika grupper, intressen och verksamheter. Män och kvinnor, unga och äldre, olika etniska grupper och olika religiösa intressen. Det civila samhället samsas med det offentliga och stundtals även privata företag. De måste vara ekonomiskt tillgängliga även för grupperingar som inte förfogar över stora resurser. Gränsöverskridande, öppna, tillgängliga och transparenta är viktiga stickord för detta.

Det är vår bild att det i Orten ofta finns ett antal slutna exkluderande arenor samtidigt som det råder **ett dramatiskt underskott på öppna inkluderande arenor**. Det är också vår bild att sådana arenor är utomordentligt viktiga för att bidra till utvecklingen av det gemensamma sociala kapitalet i **Orten**.

Naturligtvis är det inget fel i att olika intressegrupper vid sidan av detta har sina egna mer eller mindre slutna rum. Det skapar en mängd fördelar som att skapa trygghet och gemenskap i en orolig värld. En trygghet och gemenskap som gör att man kan växa och sedan med stärkt självkänsla våga sig ut i den yttre världen.

Men ur ett samhällsperspektiv är de öppna transparenta inkluderande arenorna förmodligen av avgörande betydelse för att bidra till att skapa **Ortens gemensamma sociala kapital**. Inte bara inom den egna gruppen utan mellan olika grupper. Att skapa de oplanerade och oväntade mötena mellan olika intressen och grupper. Ytterst handlar det om att skapa öppna tillgängliga platser där människor och grupper kan mötas i mer eller mindre strukturerade former. En sorts nav för de sociala nätverken.

Hur skulle sådana arenor kunna se ut? Ett exempel skulle kunna vara det som idag börjar växa fram som Community Centers⁶² en plats där man väver samman den öppna förskolan, BVC och MVC, medborgarvårdar, ett kafé och fritidsgård med föreningsverksamheter och läxhjälp.

En ännu mera djärv tanke skulle vara att det offentliga bygger ett sorts medborgarhus som ena dagen ger utrymme för den muslimska församlingens fredagsbön, för att dagen efter fira den judiska sabbaten och den tredje dagen den kristna högmässan. Ja, vi vet att det låter som en utopi. En del kanske inte ens anser att detta är önskvärt. Men lek med tanken för ett ögonblick och ställ dig själv frågan; hur kan vi bygga öppna inkluderande arenor som gör det möjligt att stärka **Ortens** gemensamma sociala kapital? Du kanske hittar nya idéer.

24.2 De unika människorna – våra hjältar

24.2.1 Människor med Nelson Mandela potential

"Vår djupaste rädsla är inte att vi inte räcker till. Vår djupaste rädsla är att vi är mer kraftfulla än vi förstår. Det är vårt ljus, inte vårt mörker som skrämmer oss mest. Vi frågar oss, vem ska jag vara? Lysande, fantastisk, talangfull, underbar. Vem ska jag inte vara? Du är ett Guds barn. Att du låtsas vara liten tjänar inte världen. Det finns ingenting upplyst i att gömma din storhet, för att andra människor inte ska känna sig osäkra.

*Vi föds för att visa den gudomliga skönhet som finns inom oss. Det finns inte bara i några av oss, utan i alla. Och när vi låter vårt eget ljus stråla, ger vi omedvetet andra människor tillåtelsen att göra detsamma. När vi befrias från vår egen rädsla befriar vår närvaro automatiskt andra."*⁶³

Nelson Mandela var en person som utsattes för förtryck, hat och fängslades. En person som länge stämplades som terrorist. En person som rimligtvis i vrede och med hat kunnat vända sig mot förtryckarna och slå tillbaka. Inte minst då han och hans parti fick makten 1994 i Sydafrika. Men han valde en annan väg. Samarbetets väg. Man kan inte undgå att bli förundrad. Hur gick detta till?

Vi hör idag talas om unga män som grips, fängslas, döms och sitter i fängelse. Och återvänder till samhället fyllda av hat, beslutna att hämnas. Det går att förstå, om än inte att acceptera. Men så dyker motsatsen upp. Dagen innan vi skriver denna text möter en av oss en ung man, som dömts till nio års fängelse, den mesta av tiden på högsäkerhetsfängelset Kumla. En man som under sin vistelse där, byter perspektiv, bestämmer sig för att bryta med sin historia och läser in tre akademiska examina varav en juristexamen. Han arbetar idag med bistå unga män med att bryta med det kriminella livet och med livet som missbrukare.

Han existerar, och många andra sådana personer existerar. Personer som gjort en likartad mental resa som Nelson Mandela – bytt utanförskap och hat mot viljan att förändra. Och de är viktiga just därför att de är så tydliga rollmodeller och förebilder. Personer som i konkret

⁶² vi återkommer till Community Centers i ett senare kapitel – kapitel 11

⁶³ ur Nelson Mandelas installationstals som Syd Afrikas president, 1994

handling visat och visar att det går att bryta. **Att man alltid har ett val**, att det går att välja att bryta med sin historia. Och det handlar om människor som ingen i **Orten** kan avfärda med det slitna argumentet; Du vet inte hur det känns, du har aldrig varit där. Därför att det är just det de har. De har varit där. Och de har vänt. **De kanske har vänt hat till kärlek.**

24.2.2 *Mandela i Orten*

Vi har mött ett antal av dem genom åren. Lärt känna dem och med flera utvecklat nära vänskapliga relationer. Låt oss berätta om **Samir** som oskyldigt dömdes för mordet på sin styvmamma och därefter levde ett långt liv i utanförskap innan han nådde sin vändpunkt och insåg att om han inte bytte spår skulle han beröva sin son hans far⁶⁴. Precis det han själv råkat ut för. Och som nu under ett antal år intensivt och med passion jobbat med att hjälpa unga att bryta sitt utanförskap och komma in på arbetsmarknaden.

Eller ta **Peter** som under många år hade en hög position i en stor och våldsbenägen kriminell organisation och som i samband med ett längre fängelsestraff insåg att han måste byta spår. Och som lyckades bryta i det som kallas ”good standing” från sitt gäng. Peter är idag verksam med att hjälpa gängkriminella att lämna det livet och skapa ett nytt. Han har hjälpt dussintals människor att bygga ett nytt liv.

Vi kan också prata om **Johan**⁶⁵ som dömdes till ett långvarigt fängelsestraff och valde att studera och skaffa sig en examen. Idag är han engagerad i att hjälpa kriminella att lämna sitt liv i utanförskap. Samtidigt med detta gör han TV-program på temat ”stoppa tjuven” där han utifrån sin erfarenhet som kriminell hjälper oss andra att undvika få våra hem utsatta för stöld och inbrott.

För att inte glömma **Alejandro** som idag sitter i rullstol efter att ha blivit skottskadad vid samma tillfälle som hans 16-årige bror mördades. Alejandro ägnar sig idag åt att föreläsa för unga med syftet att inga fler ska bli utsatta för det han, hans bror och mamma drabbades av. Hat och förtvivlan som vänts till något konstruktivt.

24.2.3 *Vad kan vi lära av detta?*

”Dina ärr talar om varifrån du kommer – de bestämmer inte vart du ska gå.”

Den goda kraften i Orten finns på många ställen. Till exempel i de människor vi här pekat på. Förmodligen skulle de bli ytterst generade av att jämföras med Nelson Mandela. Men likheterna finns. Att vända hat, och smärta till något konstruktivt. Att ge det goda och kärleken plats.

Vi andra kan lära av dem – det är aldrig kört. Och kanske ska vi sluta klaga över de tämligen måttliga motgångarna i våra egna liv och därmed få lite perspektiv på tillvaron. De unga kan ha dem som förebilder och rollmodeller – det går att vända även om utgångsläget ser kärt ut.

⁶⁴ berättelsen om Samir återfinns i Johansson & Sabri, Fallet Samir, Ordfront, 2017

⁶⁵ under tiden denna rapport färdigställts har Johan tyvärr avlidit till följd en långvarig och illasinnad cancersjukdom – en godhjärtad krigare har lämnat oss – en viktig förebild för många unga

Men allra främst handlar det om insikten att **man alltid har ett val**. Man kan alltid välja hur man ska förhålla sig till och agera i en viss given situation. Att sluta se sig som offer för omständigheterna. Som tagit av sig offerkoftorna. Och därmed fått möjlighet att ta ansvar för sitt liv.

24.3 Att gödsla eldsjälarna

”Han tar hand om ditt barn när du inte ser. Han tar sig tid för ditt barn när du inte ser. Han tröstar ditt barn när du inte ser. Han uppmuntrar ditt barn när du inte ser. Han torkar bort tårarna på ditt barn när du inte ser. Han ger kärlek å värme till ditt barn när du inte ser.

Han uppfostrar ditt barn när du inte ser. Han är Mr Rinkeby. Han är Ibou. Älskar honom så himla mkt. Han har hejat på mig sen jag var ett barn. Därför vill jag heja tillbaka honom.”⁶⁶

Ytterst står och faller de lokala initiativen nästan alltid med de eldsjälarna som driver detta arbete. Ja, de står nästan alltid och faller med enskilda personer. Kanske ett frustrerande påstående eller kanske en självklarhet. Vi hade för några år sedan en speciell upplevelse. I samband med ett konsultuppdrag kring lokal utveckling arbetade vi med ett 30-tal offentliga beslutsfattare och gav dom följande gruppuppgift; *”Du blir uppsökt av en eldsjäl som har en bra idé om en lokal utvecklingsprocess hos er – spåna fem minuter på olika sätt att knäcka denna eldsjälens lust och inspiration”*. Kreativiteten visste inga gränser hos den församlade gruppen. På fem minuter hade vi nästan hundra olika förslag. Så vände vi på steken och gav samma grupp 30 minuter för att fundera på olika sätt att stödja samme eldsjäl. Det blev sammanlagt knappt tio förslag.

Var lär vi oss av detta? Kanske att vi är bättre på att säga goda idéer än att komma med egna. Kanske enklare att sitta på läktaren och ha synpunkter än att gå ner på plan och delta i spelet. Men kanske är detta också en spegling av hur vi brukar göra. Vi har genom åren mött flera hundra eldsjälarna som brinner för någon fråga av det slag vi här diskuterar; unga som inte får jobb, unga som mobbas i skolan, barn som lever med missbrukande föräldrar, flickor som utsätts för hedersvåld. Listan kan göras hur lång som helst.

De delar nästa alla samma erfarenhet. De får ytterst sällan stöd för det de gör. Och många, alltför många av dem brinner upp. Och av eldsjälarna återstår bara askan. Vad är det då dessa eldsjälarna behöver. Och som vi från samhällets sida borde tillföra? Vi har identifierat i alla fall tre olika typer av stöd dessa fantastiska människor behöver och förtjänar.

24.3.1 Emotionellt stöd

Att vara eldsjäl kan vara fantastiskt – man får se människor växa, man får vara med om mirakel och man får se det till synes omöjliga inträffa. Men det kan också vara självförbrännande. Den generella bilden vi har efter att ha mött hundratals eldsjälarna genom åren är att de ofta lider av några brister. Man har ingen eller i varje fall ringa

⁶⁶ inlägg på Facebook november 2016

självbevarelsedrift. Ibland saknar man impulskontroll och springer på alla bollar – viktiga som oviktiga.

Men att vara eldsjäl innebär också att man drabbas av motgångar. Det går inte som man tänkt sig. Och det man själv tänkte var en god avsikt, missförstods och man anklagas för än det ena och än det andra. Det är då tvivlet och den där fruktansvärda känslan av att vara ensam infinner sig.

Då behöver man stöd. Detta kan man få/ta/skaffa sig på flera olika sätt. Man kan se till att finnas i ett sammanhang, ett nätverk med likar som kan ge varandra kollegialt stöd. Man kan skaffa sig en mentor. Oavsett hur man gör är det vår entydiga erfarenhet att utan ett sådant systematiskt stöd riskerar vi att många av dessa eldsjälar går under. Vilket är tragiskt för dem själva, men faktiskt än mer tragiskt för oss andra därför att vi går miste om deras kraft och passion.

24.3.2 Metodikstöd

Eldsjälar startar ofta sin verksamhet utifrån ett problem, en utmaning eller en idé. Man ser något som behöver åtgärdas och sätter igång någonting. Ibland väl genomtänkt, men ganska ofta impulsstyrt. Något behöver göras. Ingen tid att vänta. Ganska snart upptäcker man att man bränner sin energi och tid på fel frågor. Man får inte riktigt kläm på en vettig metodik. Man famlar, man blir vilsen och i värsta fall ger man upp. Det är då man skulle behöva metodstöd – ”how to do it”.

Ett exempel på sådant metodstöd skulle kunna vara Inkludera Invest⁶⁷, en verksamhet framväxt direkt ur näringslivet som en följd av ett socialt engagemang hos finansmannen P-O Söderberg och civilekonomen Golnaz Hashemzadeh Bonde. Man ville göra något som stöd för alla de goda lokala initiativ man fick kontakt med. Ganska snart såg man att många av de eldsjälar man mötte hade ett i det närmaste överskott av passion och entusiasm, men lika ofta ett motsvarande underskott av metodik. Man bestämde sig då för att det stöd man skulle ge dessa verksamheter var att introducera ett näringslivsperspektiv i det sociala entreprenörskapet. Så här beskriver man detta på sin hemsida:

”Inkludera investerar i social utveckling. Investeringen består inte av pengar, utan av ett långsiktigt partnerskap med våra entreprenörer. Våra medarbetares kompetens och tid är den främsta insatsen. Vi förväntar oss också en avkastning, men inte heller denna är monetär. Vår avkastning är den sociala utveckling som våra entreprenörer driver.

Vi har utformat en modell, ”Inkludera-modellen” som vi arbetar efter tillsammans med respektive entreprenör. Inkludera ger entreprenörerna ett professionellt näringslivsperspektiv så att deras verksamheter utvecklas och stärks. Vi vill också att entreprenörerna ska kunna sälja sina tjänster och på så sätt driva runt sina verksamheter genom intäkter i stället för genom bidrag och anslag som ofta är kortsiktigt och begränsande. Allt i syfte att deras lösningar ska nå ut och hjälpa fler människor som lever i utanförskap.”

⁶⁷ se www.inkluderainvest.se

Man arbetar idag framgångsrikt med tiotalet sociala entreprenörer så som Maskrosbarn, Kompis Sverige, Processkedjan och Barn till ensamma mammor. Alla framgångsrika. Alla växer. Det går alltså att ge eldsjälarna metodikstöd så att deras idéer får ordentlig bärkraft och kan skalas upp och växa så att fler kan få hjälp.

24.3.3 Finansiellt stöd

Eldsjälar är förmodligen landets mest överutnyttjade gratisarbetskraft. Mängder av personer som – i varje fall för ett tag – jobbar gratis för en fråga man brinner för. Men det håller naturligtvis inte i längden. Därför måste man hitta former för finansiellt stöd för detta samhällsarbete.

Idag är man nästan alltid hänvisad till olika former av stiftelser och fonder. Varav kanske Allmänna arvsfonden och Postkodlotteriet är de mest kända. Problemet med dessa är tvåfaldigt. Det ena är de besvärliga och byråkratiska ansökningsprocesserna. Det andra är att de alltid är tidsbegränsade. Ofta två till tre år. Och sedan då? Det fjärde året? Föreningssverige är fyllt av eldsjälar som döper om, stöper om, modifierar sin ursprungsidé för att få finansiering för en ny treårsperiod. I stället för att få jobba med det man brinner för. I längden håller det inte. Vi förbrukar eldsjälar på fel frågor. Vi måste hitta nya former.

En solskenshistoria som belyser hur det skulle kunna vara. För ett tag sedan var Fryshusets avhopparverksamhet Passus hotad av en akut likviditetskris. Man var fast i projektansökningsträsket med långa berednings- och beslutsprocesser och stod inför ett framtvingat nedläggningsbeslut. Just när behoven var som störst och skjutningarna i **Orten** som mest frekventa. Detta uppmärksammades i ett TV-inslag. Ett inslag som sågs av generalsekreteraren på Gålöstiftelsen⁶⁸ som upprördes starkt av detta. Han ringde runt nästa dag till sin styrelse och fick fram ett direkt beslut på att avsätta pengar för att rädda Passus. Verksamheten kunde vara kvar och detta blev starten på en expansion av verksamheten. En solskenshistoria, ett undantag. Men vi behöver på sikt helt förändrade former för finansiering av eldsjälarnas arbete. Dom är helt avgörande för att vi ska lyckas skapa förändring i **Orten**.

24.4 Att skapa allianser

24.4.1 De goda allianserna

Ett av de mer korkade ordspråken i vårt samhälle är; Ensam är stark. Det är inte alls på det viset. Ensam är korkad. Inget av de problem vi ser i **Orten** idag går att lösa av någon ensam eller några få aktörer. I själva verket, vilket vi tidigare konstaterat, är samhället strukturellt felbyggt i stuprörsstrukturer oförmögna att hantera **Ortens** problematik.

Sålunda förutsätter en förändring att vi hittar former för att skapa goda allianser mellan olika parter. Vi kan jobba oss blodiga inom arbetsmarknadspolitiken utan att något händer om vi inte kan få företagen att vilja anställa de som tidigare varit marginaliserade. Precis det som

⁶⁸ för mer information se www.galostiftelse.se

man gör på ICA Maxi i Södertälje. Hos Skanska i Vivalla i Örebro. Eller i fastighetsbolaget Victoria Park i flera av deras miljonprogramsområden.

Vi kan jobba oss blodiga med att få gängkriminella att lämna sitt kriminella liv, utan att det ger en bestående effekt, om vi inte samtidigt kan få med oss andra aktörer så att man kan erbjuda bostad och arbete.

Socialtjänsten kan jobba sig blå i ansiktet med att skapa förändring i Hovsjö utan någon som helst framgång om man inte förstår att man måste få med sig Syrianska kvinnoföreningen och kyrkan som partners. Det är dessa organisationer som ger social legitimitet i området.

Sålunda kommer en nyckelfaktor för att mobilisera de lokala aktörerna i **Orten** att vara i vilken omfattning vi lyckas skapa goda allianser mellan det offentliga, det privata och civilsamhället. Och vad utmärker då sådana goda allianser? Vi tycker oss se några kännetecken:

- * man måste ha en rimligt gemensam **värdegrund**
- * man måste vara klar över att man sitter på olika kompetenser och styrkor och se hur man kan utgöra varandras komplement. **Olikheterna är en styrka** – inte ett problem
- * man måste vara klar över de **olika roller och intressen** man har och man måste respektera att dessa roller och intressen kan vara olika
- * man måste också vara angelägen om att söka och utgå från **det gemensamma intresset**
- * man måste vara överens om **vad man vill uppnå gemensamt**

Det är också viktigt att komma ihåg att i alla allianser, precis som i all samverkan är det värdefullt att ha med många kaniner (stora öron, liten mun) och **så få krokodiler som möjligt** (stora i käften, men inga öron).

24.4.2 Att undvika fällorna

Men det är en smal knivsegg att vandra på för den som vill bygga allianser. Fällorna är många och det gäller att välja partners och allianser i detta arbete med omsorg. Alla krafter som är i omlopp är inte godartade.

Det är lätt att snubbla, falla och göra misstag. Vi har stött på ett antal snubbeltrådar under vår 35-åriga resa kring samverkan, gränsöverskridanden och alliansbyggen.

Allianser som har en ”sektaristisk profil” och syftar till att utesluta och vara stängda bidrar möjligtvis till att gynna olika särintressen – oavsett om det handlar om ekonomi, etnicitet eller religion men knappast den sociala utvecklingen i Orten.

En annan fälla är att det offentliga systemet knuffar ut verksamheter man inte klarar av att hantera till olika frivilligorganisationer som med knappa medel får hantera det som de professionella går bet på. I värsta fall en återgång till en sorts välgörenhets- eller fattigshjälpmodell.

Ännu en fälla är den överdrivna välvilligheten man kan mötas av från det offentliga. En sorts (förhoppningsvis oavsiktligt) kränkande klapp på huvudet effekt.

Ytterligare en problematik är ”ensam är stark effekten” där man som gräsrot och motkraft tror sig om att ensam kunna hantera de svårigheter man möter, i stället för att se att goda allianser och att gå samman är ett sätt att vinna kraft och göra sin röst hörd.

25. MODET ATT BRYTA MÖNSTER OCH TA ETT SPRÅNG

Det vi här säger är att det finns mycket gott att bygga på i **Orten**. Det finns mängder med lokala krafter, som vid sidan av att hantera och stundtals lösa konkreta problem, dessutom gör något ännu viktigare i arbetet med att bryta dåliga mönster i **Orten**. Man bygger det för förändring av det nödvändiga **sociala kapitalet**.

Men vi säger också att vi som samhälle kan bli bättre på att ta tillvara dessa goda krafter. Vi gör det ofta för lite, kortsiktigt, på fel sätt, för ofokuserat och utan samordning. Det blir mest som spridda skurar. Ibland engagerat, ibland av välvilja och stundtals likgiltigt och förstrött. Det räcker inte.

Vi måste hitta former för att civilsamhällets olika aktörer ska få kraft i sitt agerande, vi måste bygga öppna inkluderande arenor, bygga goda allianser och inte minst hitta system för att stödja alla de eldsjälar som gör det lokala arbetet möjligt.

Det vi har framför oss är att bryta onda cirklar och ersätta dem med goda. Hitta helt nya mönster och genomföra utvecklingssprång på utvecklingssprång. Och vi kommer inte att klara detta utan att mobilisera de lokala krafterna. Det är de som är kärnan i det lokala samhällsbygget, att bygga relationer och tillit.

Att göra detta kommer att kräva en omfördelning av energi, fokus och inte minst pengar. Inte på marginalen utan rejält. Om detta ska bli möjligt måste våra makthavare förstå detta och skaffa sig kunskap. Därefter besluta sig och vilja göra detta och slutligen ha mod att göra det trots det motstånd som kommer att uppstå. Har de det? Har du det?

Kapitel 6

GODA EXEMPEL

Det går att bryta utanförskapet i Orten, många har gjort det

I detta kapitel beskriver vi ett antal goda exempel på vad som hänt i Orten i olika delar av landet. Det slående är hur mycket bra som uträttats samtidigt som så få långvariga och systemförändrande effekter uppstått. En fråga vi återkommer till i senare kapitel. Men i grunden har allt som behöver göras redan gjorts på någon plats i landet och ofta på flera ställen. Rollmodellerna och de goda exemplen är många.

Då man lyckats har man gått utanför boxen, arbetat mångdimensionellt och systemförändrande, varit långsiktig och uthållig och uppnått någon form av kritisk massa.

Det handlar om allt från ICA-handlare och fastighetsföretag som ser en ny roll, via offentliga förvaltningar som hittar modeller för strategisk gränsöverskridande samverkan till helt nya organisatoriska lösningar och offentliga upphandlingar med kraftfulla sociala klausuler.

Ytterst är syftet med alla dessa insatser att skapa en sorts inverterad tipping point. Få utvecklingen i stort att vända. Att anlägga ett socialt investeringsperspektiv på situationen. Att både jobba nerifrån med gräsrötterna och uppifrån med att förändra strukturer och system. Att uppnå den kritiska massa som krävs för att skapa positiva sociala smittoeffekter.

26. DET VAR JAG SOM SKÖT

”Det var jag som sköt. De där skotten på Rosengård. På Zenithgatan. På Möllevångsgatan. Det var jag. Jag sköt när min reaktion var ”ännu ett skott i Malmö, så hemskt att man knappt reagerar längre”.

Jag sköt när jag accepterade att många unga saknar riktiga framtidsutsikter. Att deras enda tillgängliga arbetsmarknad är att utnyttjas eller utnyttja andra. Det går om man bara vill, sa jag. Det är så lätt att vara cool beväpnad med jobb och trygghet. Jag sköt när jag satte mina barn i en skola där bara ungar till resursstarka föräldrar går. Jag gillar mångfald men mina ungar ska ju inte vara något samhällsexperiment.

Jag sköt när jag läste att det finns områden där knappt hälften av barnen blir behöriga till gymnasiet, men inte tyckte att det var mitt problem. Att skolor, till och med förskolor, i en och samma stad kan vara som helt skilda världar. Jag sköt när jag köpte svartcigg och festade på svartklubben som finansierar vapen och granater. Men också när jag tvättade mina händer, pekade på falafelhaken och sa att problemet är att de jobbar svart och inte ger kvitto. Jag kände mig så duktig och det fick mig att må så bra.

Jag sköt när jag skällde ut de romska tiggarna. När jag hejade på en skåning på Facebook som körde runt i sin bil och raljerade över hur fattiga människor från Rumänien levde i vår stad. Det är så skönt att sparka på de som inte kan sparka tillbaka. Så härligt att tillhöra ett starkt lag, kunna sprida hat. Och tillsammans skrika censur när andra säger emot. Jag sköt när jag använde en massa timmar av livet till att bråka och tjafsa på Twitter och såg världen som svart eller vit. När jag skrev bara för att få likasinnades hurrarop och ryggdunk, i stället för att uppmuntra dem att ifrågasätta allt de vet.

Jag sköt när jag försvarade grabbarna som säljer knark i området. De är ju softa så länge man inte förstör för deras affärer. Och titta, de bär småbarnsmammornas matkassar. Jag sköt när jag skyllde på att medier förstör upp problemen, att de bara vill sälja lösnummer. För hallå, här är sammanhållningen så underbar. Det är inte så illa, egentligen. Jag är inte otrygg. Jag är anonym i tidningen bara för att inte göra någon förbannad.

Det är okej bara man inte lägger sig i. Inte blir inblandad. Sköter sitt eget. Skjuter i det tysta. Jag sköt också när jag sa till mina bröder att det inte är lönt. Dag ut och dag in, att vi inte har en chans här för samhället är ändå så rasistiskt och du kommer aldrig att höra hemma här. Jag sköt när jag krävde hårdare tag. När jag inte förstod att människor blir mindre människor när de inte behandlas som människor.

Det var jag som sköt. Kanske höll jag inte i vapnet., Tryckte inte av. Men det var du också. Det är vi som skjuter. Det är oss vi skjuter på.”⁶⁹

⁶⁹ Federico Moreno, Expressen 15 januari, 2017

27. GODA FÖREBILDER OCH KLOKA TANKAR

Går det att bryta destruktiva mönster i **Orten**? Går det att ta ett språng? Eller är loppet kört? Vår bild är klockren; **det går**. Men då måste man tänka och agera på ett nytt sätt, man måste vara modig och man måste våga pröva gränserna för det möjliga. I detta kapitel kommer vi att presentera goda exempel på vad som redan gjorts på olika platser i landet. Men vi kommer också att presentera idéer som fortfarande ligger kvar på ritbordet och väntar på att få provas.

Det finns inga heltäckande goda exempel på att mönstret går att bryta och att språng är möjliga även om det som gjorts till exempel i Hovsjö och i Gårdsten går i den riktningen. Däremot finns det ett myller av goda fragment, ansatser och tankar. Inga av de exempel eller idéer som vi här presenterar är perfekta eller felfria. Men de innehåller alla inslag och element som kanske är värda att ta efter eller lära av. Se detta kapitel som ett sorts smörgåsbord av idéer där det är fritt fram att plocka för sig av det man tycker sig ha glädje av. En del av dem är stora och omfattande, andra betydligt mindre.

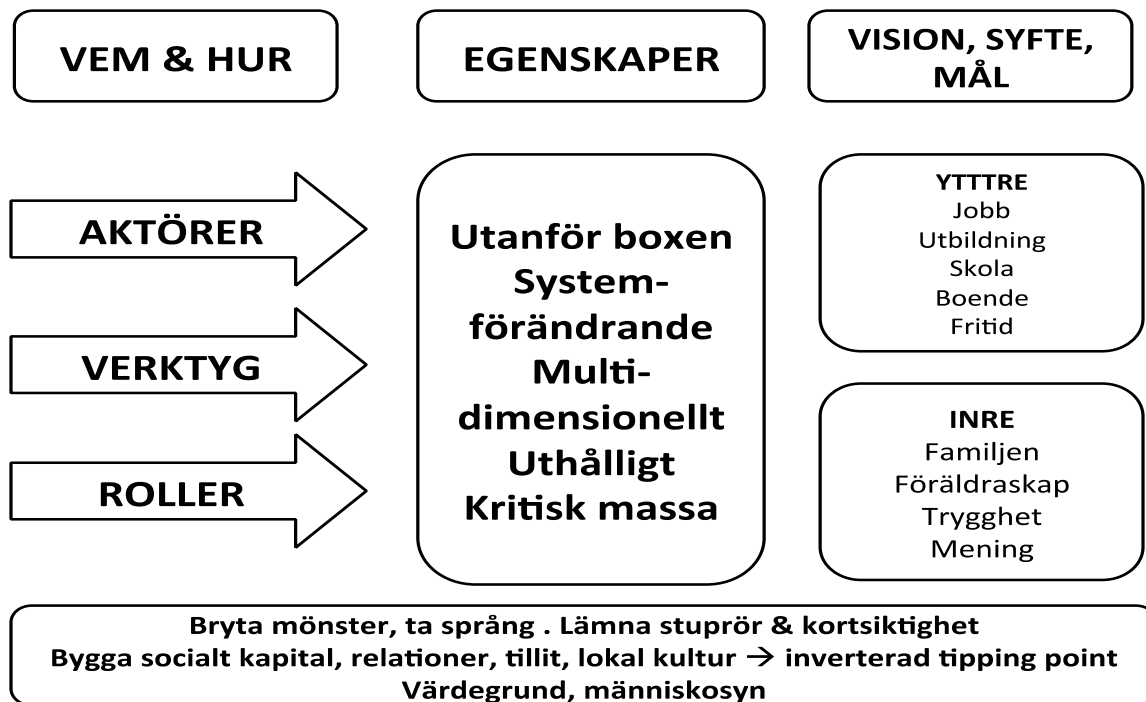
Då vi tänker på alla dessa goda exempel som redan genomförts väcks en fråga som vi vill be dig som läsare ta med dig genom texten i hela detta kapitel; Hur kan det komma sig att genomslaget inte blir större? **Varför får vi inte full effekt av det som sker?** I slutet av kapitlet vill vi återkomma till detta och – lite tillspetsat - ge vår bild av varför vi trots allt står och stampar som vi gör när lösningarna ligger där framför oss och bara är att omsätta i handling.

28. GODA EXEMPEL – EN KATALOG

De lösningar vi presenterar bygger på ett antal principer som vi kommer att presentera först i detta och därefter fördjupa i kommande kapitel. Men de utgår från att vi måste ta **ett eller snarare ett flertal språng i både tänkande och handlande** och **bryta gamla destruktiva mönster och ersätta dem med nya**. Det betyder att vi vare sig kan tänka i uppifrån- eller nerifrån lösningar, utan lösningar på ett helt nytt sätt.

Det är både kortsiktiga och långsiktiga åtgärder, både uppifrån och nerifrån, både defensiva och offensiva åtgärder. Ingen av dessa åtgärder kan ensamt bidra till att vända mönstret i **Orten**. Om vi vill vända mönstret i stort krävs ett mycket brett knippe av alla dessa typer av insatser. Men om man ska lyckas måste man göra olika på olika ställen eftersom alla platser är unika. Det som funkar i Biskopsgården funkar kanske inte i Husby eller Gamlegården.

Precis som vi försöker illustrera i figuren nedan så måste **olika aktörer utifrån sina olika roller agera med olika verktyg** för att uppnå det man vill. Det kan handla om att nå de yttre målen i form av jobb, utbildning, fungerande skolor, ett vettigt boende och en bra fritid. Men också om ett antal inre mål i form ett fungerande familjeliv, ett bra föräldraskap, trygghet och en upplevd mening med livet.



För att kunna nå dit krävs alltså ett brett spektrum av åtgärder där man gång på gång måste tänka nytt genom att gå **utanför boxen**, som exempelvis ICA-handlaren i Södertälje som tar ett arbetsmarknadspolitiskt ansvar eller fastighetsbolaget Victoria Park som har ett bostadssocialt program. Eller ett **systemförändrande perspektiv** som när man mixar privat näringsliv och offentlig sektor i arbetet med att skapa sysselsättning som i Telge Tillväxt. Eller arbetar **uthålligt** över decennier som man gjort i Gårdsten i Göteborg. Eller **multidimensionellt** arbete över system-, myndighets- och förvaltningsgränser som man gjort i Hovsjö i Södertälje och så omfattande att man når en sorts **kritisk massa** som skett i Skarpnäckslyftet.

Här kommer alltså ett antal konkreta exempel på vad man har gjort för att bryta utanförskapet runt om i landet, oftast i **Orten** men ibland på andra platser. Inget av dessa exempel har naturligtvis förmågan att ens i den bästa av världar lösa alla **Ortens** problem. Vår bild är att det krävs ett knippe eller en svärm av olika insatser för att göra detta och för att skapa en ny tipping point, en **inverterad tipping point** som leder till en självgenererande utveckling. Vi pratar om kritisk massa i tid och rum.

Det gemensamma draget hos de flesta av dessa exempel är att de bidrar till att **bygga socialt kapital** och att de bidrar till att återskapa hoppet och förändra vårt sätt att tänka kring **Orten**. Det är inte kört.

Och vad det ytterst handlar om för de enskilda människorna är att ha **ett jobb, få en familj som man kan försörja och en bostad där man kan bo** och ha goda relationer till grannarna. Och för barnen **en trygg skola** att gå till och en skola där man lyckas.

28.1 Hovsjösommar⁷⁰

Poänger; Bostadsföretagets roll som samhällsbyggare, att både arbeta operativt och strategiskt, att väva samman defensiva och offensiva mål, att bygga socialt kapital, ungas makt över livet – en tillämpning av egenmakt och KASAM. Man har i processen uppnått en kritisk massa.

28.1.1 Detta gjorde man

Hovsjösommar är på många sätt inget märkvärdigt. Ett sommarjobb för unga för att de ska slippa vara sysslolösa och samtidigt kunna tjäna en slant. Man skulle kunna se det kortsiktiga målet med Hovsjösommar utifrån ett defensivt perspektiv. Det handlar då om att skapa sysselsättning och därmed undvika rastlösa unga i området som drar runt och stör och förstör. Men bortom detta finns ett helt annat både mer offensivt och långsiktigt perspektiv. Det handlar om att använda Hovsjösommar som ett instrument för att bygga och stärka det sociala kapitalet. Vi talar om att bygga relationer, skapa förtroende och tillit. Det handlar därmed om att skapa en verksamhet som ur de ungas perspektiv är på riktigt och inte på låtsas.

Skillnaden mellan dessa två perspektiv är helt avgörande för att förstå kärnan i Hovsjösommar. Om man utgår från och enbart arbetar med det första perspektivet har det ingen betydelse vare sig vilka objekt man jobbar med, hur arbetet leds och planeras eller vem som gör det. Utgår man från det andra perspektivet blir just dessa frågor helt avgörande för framgång.

För att förstå denna idé är det viktigt – att skilja på **vad** man gjorde och **hur** det gjordes. **Vadet** är enkelt och tydligt; yttre underhåll av bland annat gräsmattor, buskar och gångar, samtidigt som unga fick sysselsättning. **Huret** måste förstås på ett helt annat plan. Det fastighetsbolaget Telge Hovsjös ledning var ute efter var att utifrån begrepp som delaktighet, samarbete och respekt, bryta gamla destruktiva mönster och genuint involvera de unga. Inte enbart i arbetets genomförande utan också dess planering och vad som skulle göras. Målet var att skapa nya normer och ett nytt klimat i umgänget mellan bostadsföretagets vuxenvärld och ungdomarnas vardag. Helt enkelt att skapa förutsättningar för Hovsjöborna att känna stolthet, delaktighet och framtidstro.

Konkret handlade det om att arbetet med att planera och leda verksamheten på ett tidigt stadium överfördes till de unga. Redan andra året tog de unga över en stor del av lednings- och genomförandeansvaret. Man tog också reda på vilka objekt de unga uppfattade som mest angelägna. Det visade sig bland annat vara att röja bland buskage och annan vegetation så att man kvällstid kunde känna sig mer trygg. Att få fart på den gamla fontänen mitt i området och inte minst att anlägga en fotbollsplan ansågs också viktigt. Och just dessa objekt prioriterades de första åren av Hovsjösommar.

Effekterna lät inte vänta på sig. I takt med att fler och fler unga engagerades i arbetet kom de i allt högre grad att förknippa delar av området och dess yttre miljö som sina. Ungdomarna började skälla på kompisar som körde moped på den gräsmatta de själva varit med om att med

⁷⁰ Detta avsnitt är främst baserat på Lundmark & Nilsson, Hovsjö 2.0

svett och ansträngning anlägga. Allt fler kände sig trygga i området även på kvällstid. Och många, framförallt de lite äldre, uppskattade arbetet med fontänen mitt i området.

28.1.2 Den pedagogiska ansatsen

Verksamheten i och kring Hovsjösommar präglas av ett antal olika tankar, pedagogiska idéer, centrala värderingsfrågor och synsätt. Man skulle kunna säga att bakom det ”vad” som utträttades fanns ett ”hur” som var mycket starkare vad gäller genomslag och betydelse. Låt oss i punktform kommentera hur vi uppfattat **huret**:

- En första viktig utgångspunkt var att allt arbete inom ramen för Hovsjösommar skulle **vara på riktigt**, långt från de ”pysselsättningsaktiviteter” många unga kommer i kontakt med. Själva grundidén är att det arbete som ska utföras ska vara viktigt, meningsfullt och med utgångspunkt i de boendes behov. Inte minst de önskningar de unga ger uttryck för.
- Detta i sin tur har att göra med att värdegrunden för satsningen bygger på två centrala begrepp **KASAM** (Känsla Av SAMmanhang) som har att göra med att se och förstå och kunna påverka det sammanhang man ingår i och **egenmakt** som har att göra med känslan av att sitta vid ratten i stället för passagerarplatsen i det egna livet.
- För att detta ska bli möjligt har det varit viktigt och centralt att ha **ett ledarskap** för processen som gradvis har rekryterats bland de unga som redan inför det andra året tog över det fulla planerings- och ledningsansvaret. En effekt som vi i annat sammanhang valt att kalla **Natalie-effekten**, uppkallat efter Natalie Nehme, en av de unga kvinnor från området som haft stor betydelse för framgången i arbetet. Natalie utbildade sig sedermera till civilingenjör och fick en tillsvidareanställning i Telge Hovsjö. Hon har varit en viktig rollmodell för de unga i området i allmänhet och de unga kvinnorna i synnerhet.
- Detta betyder också att man i ett område där det funnits brist på **goda och positiva rollmodeller**, medvetet jobbat på att bland de unga hitta sådana goda förebilder som i konkret handling kan visa att det faktiskt går att skapa ett bra liv.
- Kopplat till detta har det funnits en ledningsfilosofi präglad av ett talesätt som ursprungligen formulerats av Fryshusets grundare Anders Carlberg; **”Berätta för dem om stigen bortom busken. Inte vart den leder, men att den finns”**. Det handlar alltså om att dels bidra till att skapa hopp och lust till förändring, dels att frigöra lusten att på egen hand undersöka vad denna insikt ska användas till.
- Detta leder till att de som har haft ansvar för processen också varit medvetna om att man under resans gång kommer att i viss mån **tappa kontrollen över processen**. En tolerans för kontrollförlust utgör en av förutsättningarna för att människor ska kunna erövra egenmakt. Denna kontrollförlust leder naturligtvis då och då till misslyckanden. Det är ett naturligt och förmodligen nödvändigt inslag i den här typen av processer.
- Detta förutsätter att det alltid **bortom det synliga målet också finns ytterligare ett mål**, det egentliga målet för verksamheten. Om det synliga målet är att arbeta med att anlägga gräsmattor är det bortom liggande målet att skapa självkänsla, bygga tillit och relationer och på sikt bygga upp ett starkt socialt kapital. Det bortomliggande osynliga målet finns nästan alltid i en helt annan dimension än det näraliggande och synliga.
- Detta förutsätter naturligtvis att man uppnår någon form av **kritisk massa** då effekten blir att de goda erfarenheterna sprids. Det betyder att en verksamhet som

Hovsjösommar å ena sidan inte få vara för liten. Ett betydande antal unga måste nås för att det ska märkas. Å andra sidan får den inte vara kortvarig. Det vill säga man måste upprepa den sommar efter sommar för att få genomslag på årskull efter årskull av unga. Uthållighet och kontinuitet är avgörande för att uppnå trovärdighet i de boendes ögon.

Man **bygger ett socialt kapital** som också utgör ett led i arbetet med att skapa integration i området. Integration mellan de boende, mellan arbetslösa och de som har arbete, mellan svenskar och invandrare och mellan Hovsjö och Södertälje. Ytterst handlar detta om en pedagogisk grundsyn och en uppfattning om hur man skapar utveckling i ett område. Det bygger på tanken om hur upplevd kollektiv vanmakt kan förvandlas till konstruktiv motmakt, och den kollektiva känslan av stigmatisering kan förvandlas till självkänsla och stolthet.

28.1.3 Ensam är inte stark utan korkad

Hovsjösommar handlar alltså inte om sommarjobb i sig, det handlar ytterst om att bygga socialt kapital, att skapa goda relationer och förtroende samt bygga tillit i hela området. Sommarjobbet som sådant är ett instrument, ett operativt medel för att uppnå detta övergripande strategiska mål. Men det handlar också om att ha en **tillräckligt stor social räckvidd, att uppnå en kritisk massa**. Att nå så många som möjligt kring frågor som delaktighet och personligt ansvar även i framtiden. Ytterst handlar det om att skapa en gynnsam mutation i områdets sociala DNA, att helt enkelt byta identitet. Då kan det vara intressant att fundera på följande enkla ekvationer.

$$8 * 80 * 5 = 3\ 200$$

$$3\ 200 / 6\ 000 = 53\ \%$$

Den första ekvationen säger att under 8 år har lågt räknat 80 ungdomar som i genomsnitt ingår i en primär familjestruktur som innehåller vardera i genomsnitt 5 personer varit delaktiga i Hovsjösommar. Det innebär att den delaktighetsprocess som Hovsjösommar utgör direkt berört cirka 3200 personer. Den andra ekvationen säger att detta omfattar drygt 50 procent av de cirka 6 000 personer som bor i området.

Nyckeln är alltså – påstår vi – att nå många och att göra det under lång tid. Det handlar om **social räckvidd och uthållighet**. Det första begreppet – den sociala räckvidden - antyder att man måste uppnå en kritisk massa där processen blir självgenerande. Att den blir ett fenomen som berör tillräckligt många för att inte kunna negligeras och markera en sorts brytpunkt. Det andra begreppet – uthållighet – pekar på vikten av att undvika punktinsatser och "quick fixtänkande".

28.2 Skarpnäckslyftet⁷¹

Poänger; Att skapa en uthållig gränsöverskridande samverkansarena med alla aktörer på plats under lång tid för att reducera otrygghet och utanförskap och som ett sätt att bygga socialt kapital och reducera

⁷¹ bakgrundsmaterial till detta avsnitt kommer bl.a. från Skarpnäcks stadsdelsförvaltning, samt Svenska Bostäder liksom intervjuer med nyckelpersoner i stadsdelen

samhällets kostnader för utanförskapet. Insatsen är mångdimensionell och långvarig.

Under december 2009 inledde Skarpnäcks Stadsdelsförvaltning i Stockholm ett samarbete kring projektet Skarpnäckslyftet tillsammans med fastighetsbolagen Stockholmshem, Svenska bostäder och Stiftelsen på rätt väg. Parterna hade gemensamma önskemål om att skapa en större trygghet för boende i Bagarmossen och på Skarpnäcksfältet. Förvaltningen avsatte 1,5 miljoner kronor för arbetet i projektet. Stockholmshem och Svenska Bostäder stod för resterande kostnad. Den tredje parten i arbetet, Stiftelsen på rätt väg, anlätades för att arbeta med operativa insatser. Därutöver deltar en skola samt polisen i både styrgrupp och arbetsgrupp. Syftet med projektet var följande:

1. att tidigt fånga upp ungdomar i Bagarmossen och på Skarpnäcksfältet till sociala aktiviteter på fritidsgårdarna
2. att påverka ungdomar till att ta ansvar för sig själva och sin närmiljö
3. att stödja ungdomarna till feriearbeten, utbildning eller arbete
4. att tidigt identifiera ungdomar i behov av individuella insatser från socialtjänsten
5. att skapa en lugnare och tryggare miljö i stadsdelen

En prioriterad fråga för ett bostadsområdes attraktivitet och trivsel är att de boende känner sig trygga. Trygghetsmätningen som Svenska Bostäder genomförde 2008 visade att en förhållandevis stor andel boende i Bagarmossen kände sig otrygga på kvällarna. De boende angav ungdomars skadegörelse samt annan kriminalitet som orsaker till otryggheten. Även Stockholmsenkäten 2008, visade att ungdomarna i ovanstående bostadsområden använde alkohol och narkotika i ökad utsträckning. Därutöver gjordes under 2008-2009 många akuta ungdomsplaceringar och området var brottsbelastat.

Projektet arbetar efter ett systemiskt och nätverksinriktat perspektiv enligt konceptet för Community Work. Vilket innebär en samverkan på bred front mellan de olika aktörerna i syfte att stärka skyddsfaktorerna samt att minska riskfaktorerna för stadsdelens ungdomar. Nivån av social kontroll och graden av anonymitet i ett samhälle anses ha betydelse för hur tryggheten uppfattas av boende i området. Låg social kontroll och hög anonymitet räknas som kriminogena faktorer, det vill säga faktorer som ökar sannolikheten till brott.



Därmed är en kärna i projektet att skapa en bred arena för gränsöverskridande verksamheter baserade på den helhetssyn som nätverksperspektivet ger. Detta speglas också i den intressentkarta för projektet som visas nedan. Av denna framgår också att ledningen av projektet består av aktörer från bostadsföretagen, polisen, stadsdelsförvaltningen och den centrala utbildningsförvaltningen.

Skarpnäckslyftet har bland annat följande innehåll;

- Community work, innebärande aktivt och nära samarbete mellan socialtjänsten, föräldrar, ungdomar, frivilligkrafter, skolor, polis och föreningar.
- Offensiva ungdomsgårdar genom en kvalitets- och kompetensutveckling av befintliga ungdomsgårdar 13-17 år. Och Bagisgården, en kvalitativ ungdomsgård för unga vuxna (> 18 år).
- Ungdomar utbildas till områdesvärdar som tjänstgör i Bagarmossen och Skarpnäcksfältet. De utbildas och arbetsleds av Stiftelsen på rätt väg.
- Organisering av sociala insatsgrupper och nattvandring.
- Kommunala uppföljningsansvaret 16-19 år, ungdomslotsar söker upp alla som inte är inskrivna på gymnasiet och lotsar till utbildning, arbete eller insatser.
- Erbjuder sommarjobb åt alla ungdomar under 18 år som gått ut årskurs 9 och är boende i Bagarmossen eller på Skarpnäcksfältet.
- Aktiviteter i form av konserter, sommarläger, kolloverksamhet, bad och kanotturer under ferier.
- Försöksverksamhet med en grundskola genom arbete med ”hemmasittare”, elever som trots aktiva elevvårdande insatser har mycket hög frånvaro.

- Försöksverksamhet med kamrattstöd till skolorna genom stöd av arbetsmarknadsförvaltningen/Jobbtorg.

Utöver stadsdelens fyra ungdomsgårdar har projektet en särskild satsning med fyra ungdomar per omgång som utbildas och sedan tjänstgör som områdesvärdar/trygghetsvärdar under kvällstid och helger. Ungdomarna rekryteras genom socialtjänsten.

Trygghetsvärdarna utbildas, leds och coachas av Stiftelsen på rätt väg och tjänar som goda förebilder för ungdomar i området. Coacherna är yrkesverksamma brandmän med lång erfarenhet av arbete med utsatta ungdomar. I ungdomarnas introduktion ingår tio dagars utbildning inom akut sjukvård, samhälls- och rättskunskap, värderingar om rätt och fel, konflikthantering och kommunikation, våldets konsekvenser samt droginformation. Systemet med trygghetsvärdar ger ungdomarna möjligheter att få praktisk yrkeserfarenhet och en inkomst. Trygghetsvärdarna ansvarar kvällstid för rondering i Stockholms hems bostadsområden samt verkar för en positiv miljö. De arbetar uppsökande och identifierar platser och personer som påverkar området negativt. Trygghetsvärdarnas arbete sker alltid under arbetsledning av Stiftelsen på rätt väg. Efter cirka sex månader som trygghetsvärdar byts ungdomarna ut till fyra nya ungdomar. Förvaltningen coachar deltagande ungdomar till att komma vidare till arbete eller studier.

Under den tid Skarpnäckslyftet har pågått har situationen i de aktuella bostadsområdena förbättrats markant. Resultaten från stadens trygghetsmätning 2008 visade att 40 procent av de boende i Bagarmossen ansåg att ungdomar störde ordningen i bostadsområdet medan motsvarande siffra för 2011 var 29 procent. Samma trygghetsmätning visade att 34 procent av de boende på Skarpnäcksfältet 2008 ansåg att ungdomar störde ordningen i bostadsområdet medan motsvarande siffra för 2011 var 21 procent. Den stadsövergripande medborgarundersökningen som görs årligen visar att 62 procent av de boende i stadsdelen 2011 ansåg att stadsdelen var trygg att bo i medan motsvarande siffra för 2012 var 68 procent.

Vid sidan av dessa förändringar har också en markant förändring skett kring stadsdelens kostnader för olika insatser. 2009 hade man totalt 17 LVU eller HVB-placerade ungdomar till en årlig kostnad av cirka 9,1 miljoner kronor. 2014 hade denna siffra sjunkit till 15 placerade ungdomar till en kostnad av cirka 4,3 miljoner kronor.

28.3 Samverkan mellan näringslivet och det offentliga – fallet ICA⁷²

Poänger; Samverkan mellan handeln/näringslivet och det offentliga kring arbetslösa är lönsamt för båda parter både på kort och lång sikt. Genom att förkorta introduktionstiden till arbetsmarknaden får företagen tillgång till arbetskraft och samhället slipper betala försörjningsstöd. Gränsöverskridande och uthållighet har varit nyckelord.

⁷² Detta avsnitt bl.a. baserat på Lundmark & Nilsson, Handlaren mitt i byn — en socioekonomisk analys av satsningen på långtidsarbetslösa vid ICA Maxi i Geneta Södertälje, OFUS & ICA, 2014

28.3.1 Projektet

Södertälje är en stad med ett omfattande utanförskap. Många är mycket långt från att komma in på den svenska arbetsmarknaden. För personer från andra länder kan etableringstiden uppgå till så mycket som 7-9 år. Detta leder naturligtvis både till mänskliga och sociala problem, men också till betydande ekonomiska problem för kommunen med låg skattekraft och höga kostnader för utanförskapet, till exempel i form av ekonomiskt bistånd. Många i de nyanlända grupperna bär också med sig erfarenheter som leder till psykisk ohälsa och i värsta fall trauma av olika slag. Det har gjorts ett stort antal olika insatser i kommunen för att komma till rätta med detta.

En av dessa insatser var ett omfattande ESF⁷³-finansierat projekt K2. Projektet hade till uppgift att bidra till att ett stort antal människor som stod långt från arbetsmarknaden skulle beredas möjlighet att ta sig in i arbetslivet. I detta projekt hade man många olika spår. Ett av dessa handlade om ett nära samarbete med det lokala näringslivet. Det finns en erfarenhet kring många projekt som arbetar med att återföra människor in i arbetslivet, att man fokuserar starkt på att göra människor anställningsbara men missar att få med sig de aktörer som ska anställa dem. Detta har man hanterat i K2 genom ett nära samarbete med näringslivet. En av de parter man arbetat mycket nära tillsammans med är ICA Maxi i Geneta där ett stort antal människor beretts tillfälle att komma in i arbetslivet.

28.3.2 Målgruppen och dess barriärer

Syftet med samarbetet är att dessa personer inte bara ska bli anställningsbara utan även helt konkret anställas och få ett arbete. Dessa personer brottas med fyra grupper av problem, utmaningar eller barriärer. Det första skulle vi kunna kalla **motivationsproblemet**. När man befunnit sig tillräckligt länge i utanförskap gröps självkänslan ur och hoppet försvinner. Då tillräckligt lång tid förflutit leder detta ofta till att man tappar tron på sig själv.

Det andra problemet handlar om att kunna **orientera sig i samhället** och förstå dess spelregler samt de olika alternativ som är tillgängliga. Man har ingen karta över verkligheten och därmed kan man inte hitta och identifiera de alternativ som erbjuds.

Det tredje problemet är **bristande kompetens**. En del av denna kompetens handlar om ren och konkret **sakkompetens** som att ha körkort, att kunna svenska och att kunna sitta i kassan. Denna kompetens är konkret, tydlig och tämligen enkel att tillföra. Det handlar om att kunna göra och utföra de konkreta saker som krävs för att sitta i kassan i en butik eller köra en buss.

Men den mer komplexa och subtila delen av kompetensfrågan – det fjärde problemet - handlar om saker som **kulturkompetens**, förstå undertexterna i umgänget med andra, förstå vad som krävs på en arbetsplats och arbetslivets spelregler i stort. Det handlar om att kunna det som behövs för att få ett arbete. Att kunna vara och fungera i stort på en arbetsplats.

⁷³ ESF – Europeiska Social Fonden

28.3.3 Mötet mellan K2, ICA och aspiranterna

En grundläggande insikt från K2:s sida i detta arbete var, att det är en sak att bidra till att tro att man gör människor anställningsbara (job-ready) en helt annan sak är vad näringslivet och de potentiella arbetsgivarna faktiskt ställer för krav. Därför var utgångspunkten i hela processen ett mycket nära samarbete med den som har personalansvar på ICA och den som konkret skulle arbeta med målgruppen.

ICA Maxi Södertälje är ett tämligen stort företag med 140 anställda och cirka 400 miljoner kronor i årsomsättning. Tempot i företaget är högt och man har stort fokus på kundbemötande och service. Man har också under de senaste tio åren haft ett omfattande samhällsengagemang. Bakom detta finns Jonas Berg, en besjälad ICA-handlare med starkt samhällsintresse. Han har varit ägare till ett antal olika ICA-butiker genom åren, ofta i socialt utsatta områden och ser detta som en utvecklande utmaning både personligt och rent kommersiellt. En inställning som Jonas lyckats förmedla till många nyckelpersoner (inte minst personalchefen) i företaget och andra anställda. På ett mer konkret plan handlar detta också om att vidga rekryteringsbasen för personal, men också att göra personalen stolt över sin arbetsplats och vid sidan av detta skapa goodwill för företaget. Detta är några mål man formulerat.

- Jonas Berg vill som ICA-handlare vara med och bidra till en positiv samhällsutveckling – vara en positiv och aktiv samhällsaktör.
- För de i personalen som ska vara handledare är det en handfast träning i ledarskap - detta är i bred mening en del av kvalitetsarbetet i butiken.
- Genom en bredare mångfald i personalgruppen drar man till sig en bredare kundkrets och personal som kan många språk ger ett mervärde i butiken.

Utifrån konventionella bedömningskriterier stod gruppen mycket långt, från arbetsmarknaden. Ingen hade haft någon egentlig kontakt med svensk arbetsmarknad och under lång tid haft försörjning i olika former från samhällets sida.

Man lade i början av processen ner mycket krut på att deltagarna skulle förstå de grundläggande villkoren och spelreglerna på en arbetsplats. Allt från kravet på flexibla arbetstider till ”vett och etikett” på arbetsplatsen. Man la ner mycket tid på att förmedla arbetslivets ”kulturkompetens”.

28.3.4 Resultat

En avgörande orsak till framgången i denna insats har varit det mycket nära samarbetet mellan företaget ICA och projektet K2 och i all synnerhet ett par enskilda nyckelpersoner. Ett samarbete som gjort att de kompetens- och motivationshöjande insatser man gjort mot målgruppen har haft utomordentlig hög träffsäkerhet. Detta mycket nära samarbete är något som med säkerhet går att översätta till andra sammanhang och miljöer, inte minst inom ICA gruppen. **Ett samarbete med flera vinnare: företaget, kommunen och inte minst samhället.**

Det har handlat om en grupp på tio personer som med stöd av olika insatser från K2 gjorts ”job ready” eller på mer konventionell byråkratsvenska ”blivit anställningsbara”. Totalt utgör

investeringskostnaden för denna insats knappt 1,2 miljoner kronor. Effekterna av detta är att fem personer efter projektiden permanent kommit in i arbetslivet. Är då detta en bra eller dålig affär?

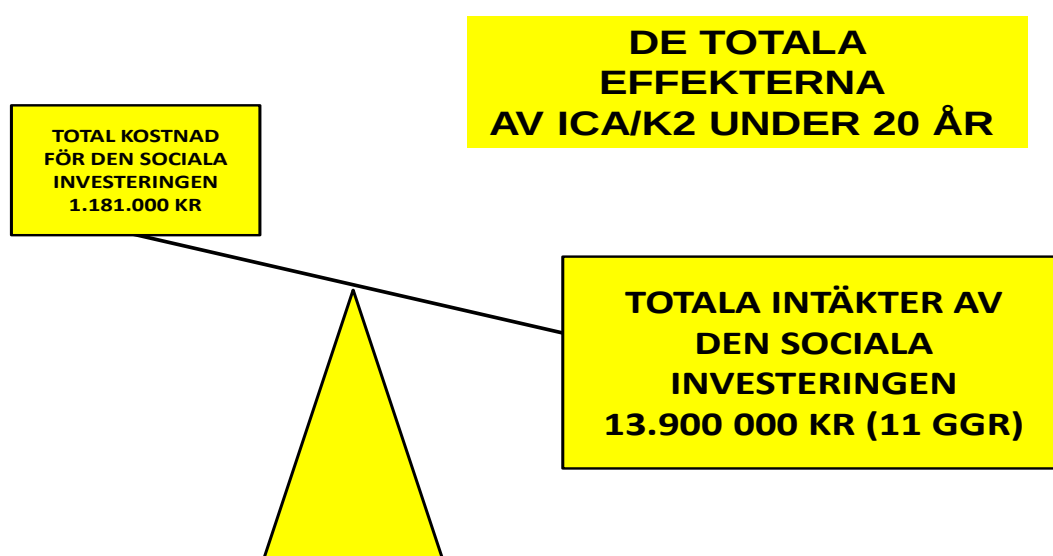
Svaret beror på dels ur vems perspektiv man ställer frågan, dels vilken tidshorisont man har. Ser vi det här enbart **som ett kommunalt beslutsproblem** kan man se att den kommunala delen av investeringskostnaden för att göra dessa personer ”job ready” uppgår till cirka 247 000 kronor och att de kommunala intäkterna under en femårsperiod uppgår till cirka 3 miljoner kronor eller mer än **tio gånger pengarna**.

Om vi vidgar perspektivet till **hela samhället** men har ett **ettårsperspektiv** på denna investering kan vi se att det uppstår en samhällsvinst på nästan 300 000 kronor. Men inbyggt i detta ligger en omfördelning av resurser där, lite förenklat kommunen är en storvinnare och arbetsförmedlingen är förlorare (en effekt av de olika lönesubventionerna).

Om vi nu förlänger **samhällsperspektivet till fyra år** – en politisk mandatperiod – ser vi att samhällsvinsten under denna period uppgår till cirka 4 miljoner kronor varav kommunen är den stora vinnaren med en vinst på cirka 2 miljoner kronor.

Förlänger vi tidshorisonten ytterligare och anlägger ett **tjugoårsperspektiv** (de som ingår i projektet har 25 år kvar till förväntad ålderspension) blir den samlade vinsten knappt 14 miljoner kronor varav den kommunala delen utgör knappt 6 miljoner kronor.

Vi kan då ställa den ursprungliga investeringskostnaden för att uppnå detta (cirka 1,2 miljoner kronor) mot den långsiktiga vinsten (13,9 miljoner kronor) och ser att **ur ett samhällsperspektiv får man i ett tjugoårsperspektiv tillbaka cirka 11 gånger pengarna**. Ser vi detta strikt **ur ett kommunalt perspektiv** genererar en investering på 247 000 kronor på tjugo år en avkastning på cirka 4 560 000 kronor eller **18 gånger pengarna**. En hyggligt god affär.



28.4 Telge Tillväxt – i Orten⁷⁴

Poäng; Ett sätt att via partnerskap mellan samhällets olika aktörer och näringslivet – och i en helt ny företagsform - ge förutsättningar för unga att komma in i arbetslivet utifrån den pedagogiska grundsynen att människor kan och vill samtidigt som man skapar stora samhällsvärden. En illustration av ett socialt investeringsperspektiv och gränsöverskridande kring unga arbetslösa.

En grundidé med att bryta mönstret i **Orten** är att hitta lösningar som är innovativa och gränsöverskridande – nya samarbeten mellan det offentliga, det privata och civilsamhället. Telge Tillväxt är en sådan gränsöverskridande lösning kring unga med stora svårigheter att ta sig in på arbetsmarknaden. Den skapades som ett svar på insikten att om vi inte får med oss arbetsgivarna och om ungdomarna inte får basala färdigheter för hur man uppför sig och agerar på arbetsmarknaden, så kommer det att bli mycket svårt.

28.4.1 Företaget och uppdraget

Telge Tillväxt är ett unikt samarbete mellan offentlig sektor (Södertälje kommun, Telge och Arbetsförmedlingen) och svenska storföretag. Scania, Mekonomen, SPP, Peab och Sodexo är delägare i bolaget. Samarbetet ska möjliggöra nya typer av lösningar på ett viktigt samhällsproblem: ungdomsarbetslösheten. Bolagets verksamhetsidé är att anställa 18- till 24-åringar i Södertälje som varit arbetslösa i minst tre månader för sedan utbilda och hyra ut dem till företag och organisationer i Södertälje och Stockholm.

Under anställningen skall ungdomarna erbjudas möjlighet till coachning, studera och genomgå kurser som ökar deras anställningsbarhet och självkänsla. Ungdomarna skall under anställningstiden aktivt söka andra arbeten. Huvudsyftet är att kompetensutveckla ungdomarna mot fast anställning och att anställnings-/uthyrningstiden hos Telge Tillväxt skall vara så kort som möjlig. Syftet är att de anställda ungdomarna ska få arbetslivserfarenhet, kunskap och kontakter som leder till annat fast arbete, studier eller eget företag.

28.4.2 Målgruppen

Målgruppen för projektet är ungdomar mellan 18 - 24 år som av olika skäl inte kommit in på arbetsmarknaden. Vid en kartläggning av de arbetshinder som finns hos målgruppen fann man att en stor grupp av hinder handlar om den psykiska hälsan, allt från nedstämdhet, via generell psykisk ohälsa till neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. Knappt 40 procent har inlärningsproblem av olika slag såsom kognitiva störningar och dyslexi. Familjebakgrund och olika former av sociala attitydproblem utgör en stor post.

Då man tittar mer detaljerat på målgruppen finner man att **42 procent, har 3 definierade arbetshinder eller fler** varav en mindre grupp, 15 procent, har 5 sådana definierade hinder.

⁷⁴ Detta avsnitt är främst baserat på Lundmark, Nilsson & Wadeskog **RAPPORTNAMN**. De siffror och data som presenteras avser verksamhetsåren 2012/13

Det är lätt att inse att det är en grupp som kräver ett annat sätt att arbeta. Den samlade bilden är att detta är en ”svår” målgrupp utifrån ett flertal olika kriterier.

- Motivationen är genomgående låg. Attityden till att söka sig in mot arbetsmarknaden är ibland tämligen svag rentav negativ.
- En betydande andel har konkreta arbetshinder av olika slag allt från psykisk ohälsa, via missbruk, inlärningssvårigheter och trasslig familjebakgrund.
- Gruppen är mycket heterogen och komplex med allt från enstaka personer som står tämligen nära arbetsmarknaden till dem som knappast gör det inom överskådlig tid.
- För delar av gruppen handlar det om att tillföra konkreta kunskaper och kompetenser men för många handlar det också om att bygga självbild och självkänsla.

28.4.3 Resultat

Hur har det då gått för denna komplicerade och ”svåra” målgrupp? Vi har studerat effekterna av verksamhetsåret 2012. De personer som kommer till Telge Tillväxt är i genomsnitt i företaget under fem månader innan de går vidare till arbete, studier eller annat. För det studerade året har antalet personer som genomströmmat företaget varit 245 st.

Av dessa har **cirka 76 procent av de som slutade gått vidare till arbete eller studier**. Av dessa har i sin tur 86 procent eller 65 procent av ursprungsgruppen gått till arbete. Resterande 14 procent har gått till studier. Ett mycket imponerande resultat.

I tabellen nedan ser vi den socioekonomiska resultaträkningen för Telge Tillväxt. Vi ser då att medan företagsvinsten är blygsam, rentav negativ, så uppgår samhällsvinsten detta år till knappt 34 miljoner kronor. Vinsten består främst av det erhållna produktionsvärde som uppstår av att ett antal personer gått från utanförskap till arbete. Denna vinst uppgår till drygt 22 miljoner kronor. Vid sidan av detta gör kommunen detta år en vinst på cirka 11 miljoner kronor. En följd av mindre insatser och minskade försörjningskostnader. Kommunen har det aktuella året avsatt 8,4 miljoner kronor för Telge Tillväxt. Det är också vad vi finner i bokslutet nedan. Avkastningen på ett års basis på dessa 8,4 miljoner kronor är ungefär 132 procent.

Tabell; Socioekonomisk resultaträkning för år 1 – Telge Tillväxt

Summa		Bolaget	Arbets- förmedling	Försäkrings- kassa	Kommun	Landsting	Rätts- väsande	Övriga	Summa	Vinst
Bolaget	Intäkt	6 100 000	0	0	8 400 000	0	0	3 500 000	18 000 000	-2 600 000
	Kostnad	20 600 000	0	0	0	0	0	0	20 600 000	
Arbetsförmedling	Intäkt	0	3 607 520	0	0	0	0	0	3 607 520	2 791 040
	Kostnad	0	816 480	0	0	0	0	0	816 480	
Försäkringskassa	Intäkt	0	0	711 000	0	0	0	0	711 000	-475 896
	Kostnad	0	0	1 186 896	0	0	0	0	1 186 896	
Kommun	Intäkt	0	0	0	19 525 640	0	0	0	19 525 640	11 125 640
	Kostnad	0	0	0	8 400 000	0	0	0	8 400 000	
Landsting	Intäkt	0	0	0	0	3 042 027	0	0	3 042 027	3 042 027
	Kostnad	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rättsväsande	Intäkt	0	0	0	0	0	397 633	0	397 633	397 633
	Kostnad	0	0	0	0	0	0	0	0	
Övriga	Intäkt	0	0	0	0	0	0	505 600	505 600	-2 994 400
	Kostnad	0	0	0	0	0	0	3 500 000	3 500 000	
Produktionsvärde	Intäkt	22 562 400	0	0	0	0	0	0	22 562 400	22 562 400
Summa										33 848 444

Om vi förlänger tidsperspektivet kring effekterna något ser vi att den ackumulerade och diskonterade vinsten på sex års sikt av denna insats uppgår till mer än 220 miljoner kronor. Av dessa utgör **67 miljoner kronor den kommunala vinsten eller mer än åtta gånger den ursprungliga kommunala investeringen.**

Vad lär vi oss då av Telge Tillväxt? Den första slutsatsen är att även unga med till synes stora och i värsta fall **oöverstigliga arbetshinder kan lyckas och komma in på arbetsmarknaden.** En andra slutsats är att **den gränsöverskridande organisationsformen** tycks ge möjligheter att tänka och arbeta på ett nytt sätt. En tredje slutsats är att den här typen av satsningar med fördel kan och bör tolkas som **sociala investeringar som ger utomordentliga vinster** både på kort men framförallt på lång sikt.

Även här kan man göra en defensiv och en offensiv tolkning av verksamheten. Den defensiva är att undanröja eller i varje fall reducera kommunens kostnader för försörjningsstöd. En mer offensiv ståndpunkt handlar om att återinföra hoppet och framtidstron för de som redan vid tidig ålder gett upp. Och därmed skapar man också förebilder och rollmodeller även för de som inte är med i Telge Tillväxt, men som ser sina kamrater lyckas och ta sig in på arbetsmarknaden.

28.5 Skanskas miljonprogramsrenovering i Vivalla⁷⁵

Poäng; Visa hur kombinationen av sociala krav vid en upphandling och ett byggföretags önskan att bidra till samhällsutvecklingen kan bidra till att reducera utanförskapet, bryta hopplösheten, skapa nya rollmodeller och bygga socialt kapital i ett extremt utsatt bostadsområde. Samtidigt skapas stora samhällsvärden.

Under senare år har det mer och mer diskuterats att använda offentliga upphandlingar på ett mer offensivt sätt genom att ställa sociala krav då man upphandlar renovering. I Vivalla gick det kommunala bostadsbolaget Örebrobostäder (ÖBO) i spetsen för frågan och genomförde en upphandling utifrån sådana tankar. Det **operativa syftet var att skapa arbetstillfällen** för

⁷⁵ Underlag till denna text kommer främst från Lundmark & Nilsson, Mer än bara hus – en socioekonomisk analys av Skanskas sociala investeringsarbete i Vivalla, SEE & Skanska, 2015

boende i området. Det övergripande **strategiska målet var att bryta hopplösheten**, peka på att det fanns alternativ och skapa goda rollmodeller och förebilder. Detta gjordes i nära samarbete med Skanska och Arbetsförmedlingen.

28.5.1 Ett klassiskt miljonprogramsområde

I Vivalla som är byggt mellan 1967 och 1970 finns cirka 2 600 lägenheter i vilka det (officiellt) bor cirka 7 000 personer. I Vivalla är många arbetslösa eller har otrygga anställningsförhållanden, vilket innebär att de inte är integrerade i de skyddssystem som är sammankopplade med arbete och inkomst. I det mångkulturella bostadsområdet finns idag ett 60-tal olika nationaliteter och 75 procent av de boende har ett annat modersmål än svenska.

Den öppna arbetslösheten för gruppen 18 - 64 år i Vivalla är i grova drag dubbelt så hög som i övriga delar av Örebro. Förvärvsfrekvensen ligger runt 38 procent att jämföra med cirka 75 procent för resten av staden. Utbildningsnivån är låg och skolresultaten svaga. Vivalla har av polisen ur ett rättsperspektiv beskrivits som en av de femton mest utsatta stadsdelarna i riket. Vivalla uppfyller därmed de klassiska kriterierna för det som har kommit att kallas utanförskapsområden; låg förvärvsfrekvens, stort bidragsberoende, låga skolresultat och lågt valdeltagande.

Husen i området är slitna och kräver omfattande renovering och förnyelse. Den sociala situationen är pressad. Man skulle kunna säga att det sociala kapitalet är urgröpt och svagt. Det finns alltså i området både ett behov av att arbeta med den fysiska infrastrukturen och miljön men också de sociala betingelserna. Det är mot bakgrund av dessa dubbla behov, Vivallaprojektet ska förstås.

28.5.2 Upphandlingen

Den offentliga sektorn i Sverige upphandlar varje år varor och tjänster för mellan 500 och 600 miljarder kronor. Det pågår sedan något år tillbaka en diskussion på nationell nivå om huruvida man skulle kunna använda denna köpkraft till att också ställa krav i upphandlingarna på olika former av sociala åtaganden, på samma sätt som man ställer krav på miljövänlighet och ekonomisk hållbarhet i olika upphandlingar.

Tanken är att skapa ett samhälleligt mervärde i denna process, ett mervärde som handlar om att skapa inkludering och social hållbarhet. Kritikerna har menat att detta kommer att leda till dyrare upphandlingar för den offentliga sektorn. Tillskyndarna menar att de mervärden i form av minskade samhällskostnader och ökade intäkter med god marginal kompenserar för dessa merkostnader.

Detta senare är en ståndpunkt som intagits av Örebro kommun. Kommunen upphandlar årligen varor och tjänster för cirka 2 000 miljoner kronor. Man har fattat beslut om hur man ska förhålla sig kring detta och formulerat sig på följande vis:

”Vid upphandlingar och inköp ska ekonomiska, sociala och ekologiska hänsyn vara ledande och kopplas till kommunens mål som formulerats i övergripande strategier och budget, miljöprogram, klimatplan och andra styrande dokument.”

Örebro Bostäder (ÖBO) är ett helägt kommunalt bolag. I förfrågningsunderlaget betonade man tydligt den lokala sociala mobiliseringsprocess man ville bidra till genom renoveringsarbetet. Man uttryckte inte bara en social ambition utan också ett krav på att entreprenören ska samarbeta med olika offentliga aktörer från stat och kommun. Med vår terminologi förefaller man vara inriktad på att upphandlingen ska bidra till att bygga det sociala kapitalet inom området. Skanska var det företag som vann denna upphandling och är ett entreprenadföretag som under lång tid positionerat sig som ett företag med bred samhällsprofil.

28.5.3 Aktörerna och rollerna

Vivallaprojektet är unikt på flera olika vis. Ett av dessa är aktörerna och deras roll. Vanligtvis sker den här typen av processer både med en strikt uppdelning mellan olika roller och en hög grad av oberoende, autonomi och i värsta fall ett antagonistiskt motpartsförhållande. I fallet med Vivalla har bilden varit den motsatta.

Det har funnits ett nära och fruktbart samarbete mellan parterna. Först och främst har vi beställaren av projektet – ÖBO – som i sin upphandling tydligt både specificerat sociala krav, men också en upphandlingsform som leder i riktning mot partnerskap och samverkan. Sedan har vi entreprenören Skanska som har en tradition, historia och ambition att agera samhällsbyggare med profil med riktning både mot ekonomisk och social hållbarhet. Slutligen har vi Arbetsförmedlingen som stundtals har svårt att hitta praktikplatser för långtidsarbetslösa och som via detta projekt både fått en partner i Skanska, genom företagets åtagande att arbeta med 50 - 80 arbetslösa via praktikplatser. Men kanske framförallt genom att företaget också ställt samma krav på sina underleverantörer så har man fått tillgång till en mängd företagskontakter man annars inte hade fått.

Halvvägs in i projektet - har cirka 50 personer fått denna möjlighet. Av dessa har totalt 23 erhållit fast anställning. Ett resultat som mot bakgrund av målgruppens historia måste anses vara riktigt bra.

28.5.4 Boendebyggarna

Vivallaprojektet handlar alltså om att i en medveten och strukturerad process bidra till att långtidsarbetslösa Vivallabor ges en möjlighet att ta sig in på arbetsmarknaden. De personer man arbetat tillsammans med i projektet har man valt att kalla Boendebyggare.

Då projektet inleddes var drygt 1 500 personer arbetslösa i Vivalla. 500 av dem var öppet arbetslösa. Vid sidan av detta fanns också ett mörkertal. Endast 200 av dessa var inskrivna i a-kassa vilket indikerar att de allra flesta står mycket långt från arbetsmarknaden. Inför projektstart gjordes en sorts kartläggning och inventering av personer som skulle kunna vara aktuella för projektet. Personer som har arbetat nära målgruppen beskrivit dem med dessa ord:

”Många saknade krokar att hänga upp livet på, man saknade kunskap om hur samhället fungerar. Språket är en barriär. Man har nått taket på SFI, barnen blir språkrör för föräldrarna, många är inskrivna på AF, men kan inte ta jobb p.g.a. hur det ser ut i hemmiljön, vårdnadsbidrag (inlåsningsseffekt för kvinnor), inte en homogen grupp allt

från personer som bott i flyktingläger i generationer (analfabeter, patriarkat) till högskoleutbildade arkitekter. Många har överlåtit till någon annan att styra, har ingen plan för livet, ingen grund att bygga på. Apati och håglöshet är ett ofta förekommande inslag. De allra flesta har en låg utbildningsnivå. Merparten är över 35 år, finns registrerade och som "ärenden" både hos AF och kommunen. Majoriteten hade aktivitetsstöd."

28.5.5 Den sociala investeringskostnaden

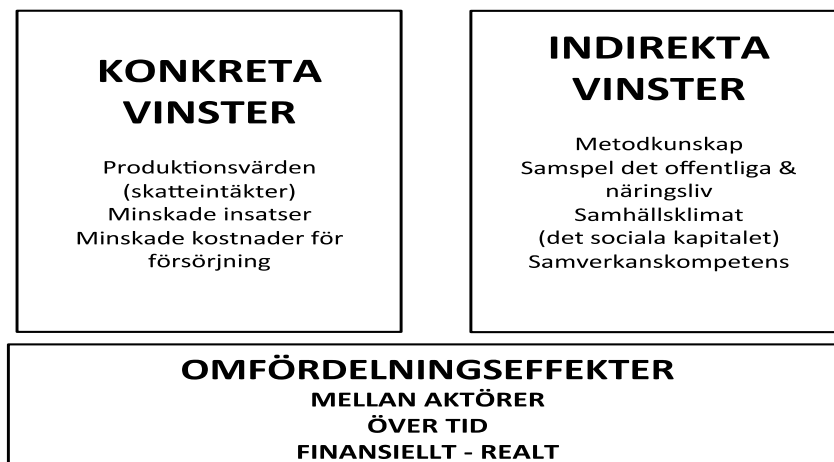
Låt oss nu se hur de sociala investeringskostnaderna sett ut i Vivalla. Skanskas kostnader består av två delar. Den ena är individbaserade kostnader i form av utrustning och kompetensutveckling som uppstår då nya personer kommer in i företaget, Dessa kostnader har varit i stort sett lika stora för denna målgrupp som för vilken grupp nyanställda som helst. Den andra delen av Skanskas kostnader består i att skapa en struktur, organisation och ledning av hela denna process. Man har haft en projektorganisation som planerat, genomfört och lett detta arbete. Man har också haft kostnader för handledning av de nyanställda som varit något mer omfattande än annars. Detta har lett till en del produktionsförluster.

För ÖBO:s del har kostnaderna handlat främst om den kartläggning och analys kring arbetslöshetssituationen i Vivalla som lett fram till det förfrågningsunderlag och den upphandlingsform man valt. Den stora kostnadsbäraren i detta projekt är dock Arbetsförmedlingen som har haft betydande kostnader, i form av olika sorters lönesubventioner och andra ersättningar för de personer som via praktikplats gått in på arbetsmarknaden. De totala projektkostnaderna uppgår till drygt 3,5 miljoner kronor. Detta betyder att kostnaden för projektet uppgått till drygt 70 000 kronor per deltagare.

28.5.6 Vad är värdet av den sociala investeringen

Då människor till följd av sociala investeringar, som den i Vivalla, kommer in i samhället leder detta till flera olika typer av effekter. De konkreta och direkt mätbara effekterna är tydliga i form av ökade produktionsvärden, minskade försörjningskostnader och minskade kostnader för olika typer av offentliga insatser.

Vinsterna av den sociala investeringen



Till detta kommer ett antal väsentliga, men svåråtkämpliga indirekta vinster. En sådan kan vara att det sociala investeringsprojektet leder till nya och mer effektiva samarbetsytor mellan offentlig och privat sektor. På det sätt som skett i Vivalla och som lett till att Arbetsförmedlingen får fler och bättre kontakter med privata entreprenadföretag inför framtida praktikplatser. En indirekt effektivisering av Arbetsförmedlingens arbete.

En annan följd av projektet, kan vara att det bidrar till att bygga upp det sociala kapitalet i området Vivalla. Detta kan leda till effekter som ökad tillit, ökad inkludering och ökad framtidstro. Om denna process blir tillräckligt omfattande kan det också leda till förändrade fastighetsvärden och till att tidigare ointressanta byggrätter plötsligt får ett kommersiellt värde. Vid sidan om detta kan den här typen av sociala investeringar bidra till att bygga metodkunskap och samverkanskompetens i de berörda organisationerna.

28.5.7 Slutsatser & sammanfattning

Vivallaprojektet är ett projekt som ska genomföras under flera års tid. Halvvägs in i projekt har man i grova drag nått målet. 50 personer har fått praktikplats. Dessutom har **23 av dem erhållit fast anställning**. Det långsiktiga **samhällsvärdet av detta uppgår till cirka 110 miljoner kronor varav cirka 22 miljoner kronor tillfaller kommunen** som är den största enskilda vinnaren i projektet. Den verkligt stora effekten av projektet är de produktionsvärden som tillförs samhället, genom att människor långsiktigt går från arbetslöshet och utanförskap till arbete.

Den totala investeringskostnaden för projektet uppgår till cirka 3,5 miljoner kronor. Det är framförallt Arbetsförmedlingen som bidragit med de största investeringskostnaderna. Både på kort och lång sikt är det ÖBO och dess ägare Örebro kommun som är den stora vinnaren.

Det går att hjälpa människor från **Orten** in på arbetsmarknaden även om oddsen förefaller vara tuffa. Mycket handlar om att byta perspektiv (ett helt nytt mindset, ett tankemässigt språng) och skapa nya relationer och bygga nya partnerskap mellan det offentliga och det privata. Men också hur man utnyttjar möjligheterna då man gör offentliga upphandlingar.

Därmed bidrar man till att bryta **Ortens** kollektiva stigma och bidrar till att nya rollmodeller och förebilder växer fram. Det är inte nödvändigtvis kört.

28.6 Victoria Park – bostadsföretagets sociala roll⁷⁶

Poäng; Belysa hur ett bostadsföretag genom ett medvetet och genomtänkt bostadssocialt arbete både kan skapa företagsvinster och samhällsvinster och därmed bidra till att reducera utanförskapet och skapa nya rollmodeller i flera av våra miljonprogramsområden. Ett fokus handlar om att bygga socialt kapital i Orten.

28.6.1 Från exklusivt äldreboende till Orten

Victoria Park är ett relativt nystartat börsnoterat fastighetsbolag som investerar i nedgångna miljonprogramsområden runt om i landet. Man har idag (2017) förvärvat och förvaltar cirka 13 000 lägenheter på ett dussintal **Orter** såsom Rosengård, Skäggetorp, Hässleholmen, Brandkärr och Tensta. Man är idag landets 20:e största fastighetsbolag. Den grundläggande affärsidén formulerar företaget i 2015 års verksamhetsberättelse på följande vis:

”Victoria Parks affärsmodell för Förvaltningsfastigheter bygger på investeringar på tillväxtorter i Sverige. Victoria Park förvärvar bostadsfastigheter med hög förädlingspotential. Bolaget utvecklar fastighetsbeståndet för ökat driftsnetto genom fastighetsförbättrande åtgärder och förtätningar genom nybyggnation. Dessutom driver Victoria Park ett socialt hållbart förvaltningsarbete för ett tryggare boende och för att långsiktigt öka bostadsområdets attraktivitet, som ger lägre avkastningskrav och därmed ökat fastighetsvärde. Förvaltningen sköts i huvudsak med egen personal som ofta är boende i fastigheterna och därmed väl förankrade i de lokala områdena. Det bidrar till en bättre boendemiljö och leder på sikt till sänkta kostnader.”

Det man säger är att man vill förena arbetet med att skapa ett framgångsrikt och växande företag med att skapa samhällsnytta och att den bostadssociala satsning man genomför är central i denna process eftersom den är både vinstgivande för företaget samtidigt som den också leder till samhällsnytta.

28.6.2 Att bygga socialt kapital och förädla fastighetskapital

I motsats till många andra satsningar i utsatta områden är INTE fokus de enskilda individernas eventuella nytta av insatsen, utan den nytta som tillfaller området i form av bland annat ökad trygghet och social trivsel. Det som vi här kallar att **bygga socialt kapital i Orten**. Med andra ord skulle man kunna säga att affärsidén handlar om att samtidigt **bygga både socialt kapital och förädla fastighetskapitalet**.

⁷⁶ underlaget till denna el kommer från Lundmark & Nilsson, Bortom bokslutet – värdet av Victoria Parks bostadssociala arbete, SEE & Victoria Park 2017

Den socialt hållbara förvaltningen har som mål att skapa trygga och attraktiva områden, vilket tänks ge en positiv påverkan på fastigheternas avkastningskrav. Anställning av långtidsarbetslösa boende i områdena och ett nära samarbete med myndigheter och organisationer är viktiga komponenter i den socialt hållbara förvaltningen. Genom detta arbete vill man skapa trygga och attraktiva områden som tillsammans med investeringarna i fastigheterna höjer deras marknadsvärde.

Tanken är att Victoria Parks sociala förvaltning skapar värden för samhället, de boende och aktieägarna. Inom ramen för det man kallar Victoria Park-programmet anställer man årligen cirka 25-30 personer i företagets förvaltningsorganisation. De flesta av dessa har tidigare varit långtidsarbetslösa och bor i företagets fastigheter. De blir på detta vis ambassadörer för dessa områden, vilket avses ge en bättre service för företagets hyresgäster samtidigt som det är en besparing för samhället genom minskade bidrag och ökade skatteintäkter.

Genom den bostadssociala förvaltningen vill företaget hjälpa personer i utanförskap till att få sin första fasta anställning på arbetsmarknaden. Sedan starten 2013 har cirka hälften av alla som avslutat programmet gått direkt vidare till annan anställning hos samarbetspartners, inom Victoria Park eller till annan sysselsättning. Satsningen på den sociala förvaltningen skapar lugnare och mer attraktiva områden samt sänkta driftskostnader, vilket sammantaget ökar värdet på företagets fastighetsbestånd.

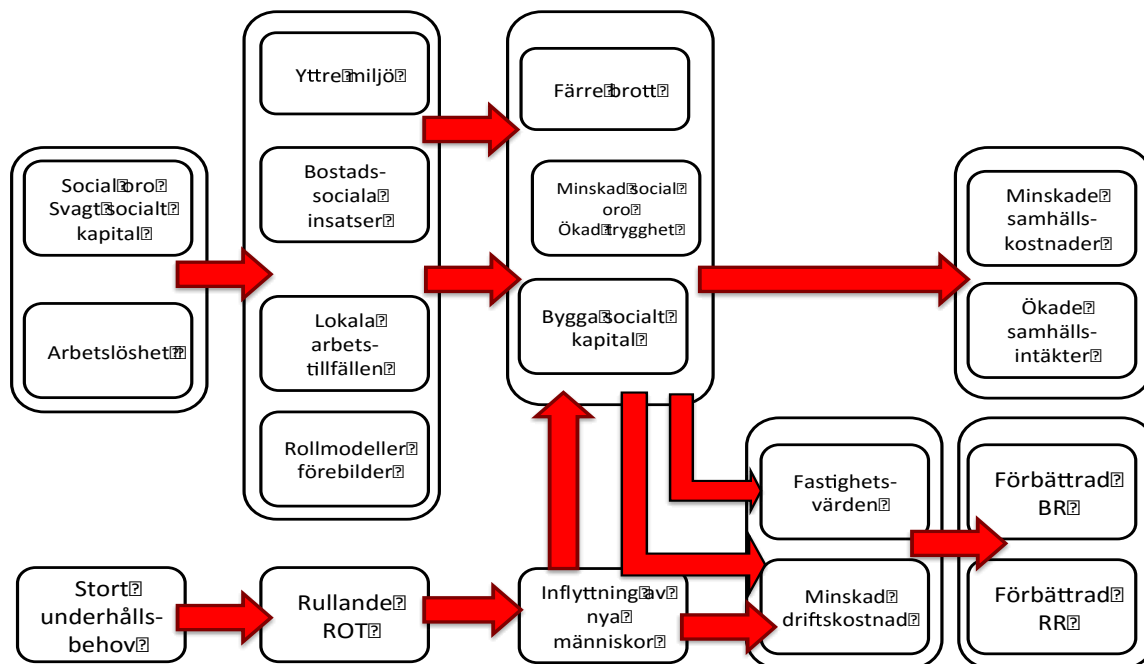
28.6.3 Idén i stort

Affärsidén i Victoria Park kan med hjälp av figuren nedan beskriva utifrån ett samhällsperspektiv. I området man verkar råder betydande social oro, inte minst till följd av omfattande arbetslöshet. Det sociala kapitalet är svagt och tilliten och tilltron till samhället är svagt. Förtroendet för myndigheter och samhällsaktörer i stort är mycket begränsat. Den kollektiva (själv)sigmatiseringen är omfattande. Många, särskilt unga, upplever att framtidsmöjligheterna är små eller obefintliga. Hopplösheten är tämligen utbredd liksom känslan av att det inte är någon mening med att anstränga sig – det ger ändå ingen effekt. Grogrunden för destruktiva subkulturer av olika slag är omfattande. Den yttre miljön är också eftersatt och i stort behov av upprustning. Bristen på goda förebilder och rollmodeller är påfallande. Det är i detta sammanhang de bostadssociala satsningarna ska ses.

Man rekryterar medvetet långtidsarbetslösa med svag skolunderbyggnad eller svag anknytning till arbetsmarknaden till jobben som miljövärdar och bocoacher. Man anställer dem under en begränsad period (18 månader) för att därigenom ge fler unga möjligheter att komma i arbete. Därefter lotsar man dem efter förmåga och deras vilja till andra arbeten i företaget eller via sociala klausuler – till företagets olika underentreprenörer.

Därmed uppnår man flera olika saker. Man får in unga i arbetslivet och bryter deras utanförskap. Man påvisar för andra unga i området att det inte är kört, att det faktiskt finns möjligheter att ta sig ur sitt utanförskap. Men genom att också rekrytera unga från området till att arbeta med den yttre miljön, blir detta också en sorts symbolisk signal att den yttre miljön och trivsel inte är något för utomstående, utan något som i högsta grad berör de boende, nu i form av miljövärdar, boende i området. Dessa blir också rollmodeller och förebilder för andra, främst ännu yngre boende i området.

Den tänkta dynamiken i Victoria Park



Tanken med detta är att det, vid sidan av att skapa konkreta arbetstillfällen för de berörda, ska bidra till att bygga hopp, bygga relationer mellan företaget och de boende, skapa förtroende och tillit. Kort och gott bidra till att bygga socialt kapital. Därmed är förhoppningen att detta på sikt ska leda till färre brott, mindre förstörelse och mindre vandalisering. I sin tur kan detta leda till minskad social oro och ökad trygghet för de boende.

För samhällets del leder detta både till ökade samhällsintäkter i form av BNP-bidrag och skatteintäkter. Men det leder också till minskade samhällskostnader både direkt och indirekt. Direkt genom att människor som får jobb inte behöver försörjning och andra samhällsinsatser. Indirekt genom att kostnaderna för social oro och kriminalitet minskar.

Samtidigt har företaget tagit över ett fastighetsbestånd i betydande behov av underhåll och upprustning. Det finns alltså ett stort ROT-behov. Vanligtvis genomförs detta genom att låta evakueras hela hus och låta de boende tillfälligt bo på annat håll under tiden man renoverar beståndet. Vid återflyttningen leder detta ofta till höjda hyreskostnader som gör att vissa hyresgäster inte har råd att flytta tillbaka, vilket lett till omfattande kritik för ”social exkludering eller fördrivning”.

Här gör man lite annorlunda. Man arbetar med en så kallad rullande ROT, vilket innebär att man har utvecklat en metod att renovera lägenhet för lägenhet. Man genomför denna arbetsprocess först då någon hyresgäst flyttar. Därmed tvingas ingen att flytta till följd av hyreshöjning. Renovering görs på en sådan nivå (ungefär i nivå med nybyggd bostadsrätt) att den upplevs som attraktiv för personer med arbete och något högre inkomster. På så sätt riktar man sig efter ROT-insatsen mot en målgrupp som socioekonomiskt är starkare än genomsnittet i området. På så sätt får man en tendens till positiv inflyttning av människor med stabil social plattform och ekonomi.

Detta leder till flera olika effekter. Dels får man en förstärkning av arbetet med goda rollmodeller och förebilder i området. Dels får man en reduktion av det som vi tidigare pekat på som de negativa effekterna av social smitta. Lite förenklat försöker man skapa en positiv social smitta. En sort inverterad tipping point.

Allt detta sammantaget tänks ha två olika effekter för företagets del. Då det gäller de mer kortsiktiga effekterna på driftskostnader är tanken att detta ska kunna leda till exempelvis minskad förstörelse och vandalism vilket har en påverkan på företagets resultaträkning. Men lika intressant är kanske den påverkan detta kan ha på företagets balansräkning genom att bidra till ökade fastighetsvärden.

28.6.4 Den gode kapitalistens sociala roll?

Det som är intressant med Victoria Park är inte i första hand att man genom olika sociala insatser bereder långtidsarbetslösa jobb eller på andra vis bidrar till den sociala utvecklingen i de områden man har fastigheter. Det riktigt intressanta är att detta är en del av den centrala affärsidén. Det finns många företag som i sin CSR-verksamhet gör goda sociala insatser mer eller mindre nära den egna verksamheten. I Victoria Park är detta kärnverksamheten. Det är man tämligen ensam om.

Den centrala idén är att samhällsbygget – **byggandet av det kollektiva sociala kapitalet i Orten också är en del av den företagsekonomiska lönsamheten.** Det är här man är unik. I förlängningen av detta ligger också ett utvecklat samarbete mellan det privata företagets lönsamhet och det offentliga strävan efter samhällsnytta.

Vid den utvärdering som genomförts av de första årens bostadssociala arbete fann vi att den insats som görs av Victoria Park leder till att 23 personer kommer in i arbete vilket leder till att de sammanlagda **samhällsvinsterna i ett 20-årsperspektiv uppgår till cirka 120 Mkr.** Vi fann också att kommunen är den största vinnaren i detta sammanhang och den totala vinsten uppgår till 30 miljoner kronor varav cirka 20 miljoner kronor utgör minskade kostnader för försörjning.

28.7 En skola som bryter segregationen

Poäng; Man kan bryta den segregation i skolan som det fria skolvalet kan leda till genom ett klokt och strategiskt agerande. Det handlar om mod och politiska visioner. En långsiktig social investering.

28.7.1 Skolan – ett uttryck för sortering och segregering eller valfrihet

En av de största förändringarna av den svenska skolan under de senaste decennierna har varit etableringen av friskolor och valfrihetsreformen. Detta har sannolikt gett en hel del goda effekter. Men samtidigt finns det också kopplat till detta en del negativa konsekvenser. En av dessa är att valfriheten för vissa leder till utanförskap för andra. De som aldrig gjorde något val, eller de som brutalt uttryckt "blev över".

Det är de resursstarka och medvetna som väljer. Det är dessa föräldrar som sätter sina barn i kö till ”rätt skola” första dagen på BB. Och följden blir att resursstarka familjer och resursstarka barn koncentreras till vissa skolor, medan övriga hamnar på de skolor som ingen aktivt väljer. Detta leder naturligtvis både till kunskapsmässig, klassmässig, etnisk och språklig segregation. I en kommun vi arbetat med finns det en dominerande grupp från Mellanöstern. Detta har lett till att på förskolorna och lågstadieskolorna har man grupper/klasser som till 80-90 procent domineras av arabisktalande barn. Barn som under sin uppväxt i princip aldrig pratar svenska. Det är inte särskilt överraskande om dessa barn i högstadieåldern kommer att få först kunskapsmässiga och sedan sociala problem. Vi kommer att få ännu en generation av unga utan tillhörighet och som till följd av först språksvagheter och därefter skolmisslyckanden blir utestängda från arbetsmarknaden. Men man kan göra annorlunda. Det har man gjort i Nyköping med sin högstadieskola.

28.7.2 Fallet Nyköping

Nyköpings högstadium har cirka 1350 elever och består av två byggnader. Skolan ersätter sedan två läsår tillbaka de fyra högstadieskolor som tidigare fanns i kommunen. Skolan skapar möten mellan elever från olika stadsdelar som aldrig annars hade mötts. Tanken om integration och lärande av varandra har samlats i begreppet ”Nyköpingsmodellen”.

2010 beslutade politikerna att göra något åt en situation där skillnaderna mellan de fyra högstadieskolorna var stora, och där resultaten behövde vända uppåt. Lösningen kan tyckas drastiskt: alla högstadieskolor skulle stängas. Istället byggdes en helt ny skola som samlar alla elever. Nu har det gått drygt två år sedan Nyköpings högstadium öppnade.

För att komma till rätta med segregationen har alla upptagningsområden skrotats. I ett radikalt grepp – som fått många andra kommuner att fundera i samma banor – slogs fyra högstadieskolor samman till en helt ny skola där föräldrars utbildningsnivå, modersmål och bostadsmiljö inte spelar någon roll. Cirka 1350 elever går i blandade klasser i skolan, som förutom byggnaden Alpha även består av Omega några hundra meter därifrån.

”Inför skolstarten diskuterade vi mycket om hur vi skulle göra det på bästa sätt. Nu hade vi en enda skola, och då borde också möjligheten vara stor att faktiskt ge alla elever samma förutsättningar, oavsett vilken bakgrund de har, säger Henrik Eriksson, rektor på skolan.”

Henrik Eriksson beskriver skolans mål i ideologiska termer: Om människor som aldrig annars skulle träffas sammanförs under sådana här former, vidgas förståelsen för andra kulturer och andra sätt tänka och värdera. Då får vi ett finare samhälle än vi hade innan.

Efter två läsår börjar rutinerna sätta sig i skolan, även om flyktingkrisen med 120 nyanlända elever ställt nya krav på organisationen. Det är klart att det fanns farhågor i början och elever som var oroliga för att de skulle möta många de inte kände. Men det dröjde inte länge innan de förstod poängen och syftet skolan. Idag är de med på tåget, säger Anna Wisselgren, danslärare. Hon arbetade tidigare på Borgmästarhagsskolan, ett av de fyra högstadier som slagits ihop. Specialläraren Annelie Danling Brash håller med.

Barn och unga har mycket lättare än vi vuxna att acceptera förändringar. Det har varit en intensiv och rolig, men samtidigt svår process. Vi måste följa forskningen och hela tiden vara på tå, annars är det lätt att falla in i gamla mönster och då får vi ingen riktig inkludering.

Skolledningen kom fram till att det bästa är att se till att alla klasser blir så blandade som möjligt. Så har det också blivit. När de första sjuorna började hade klasserna utformats efter en rad parametrar.

”Vi har utgått från bland annat studieresultat, föräldrarnas modersmål, vilket område eleverna bor i, deras föräldrars utbildning, intressen, kön. Vi har tagit reda på det mesta för att kunna få en så bra mix som möjligt. Ett jättejobb, men jag tror verkligen att det är värt det, säger Henrik Eriksson.”

Han menar att det mesta tyder på att elevernas resultat har förbättras. De elever som började sjuan i den nya skolan för två år sedan har ett betydligt högre genomsnittsbetyg än vad tidigare årskurser har haft, och när de går ut nian i vår är prognosen att de kommer ligga över Sverigesnittet.

Henrik Eriksson tror att vinsten är större än bara höjda betyg. *”På den här skolan skapar vi en yta för människor som annars aldrig skulle ha mötts. Det ger eleverna en helt annan förståelse för varandra, de pratar inte längre om ”vi och dem”. Städer i Sverige är så segregerade i dag, och om man vill göra något åt det, då tror jag att det här är ett effektivt sätt.”*

28.8 Strategisk samverkan och ledning – Örnsköldsvik⁷⁷

Poäng; Visa att man – trots den stuprörsbaserade myndighetsstruktur som finns idag - kan skapa en nätverksbaserad organisation med genuin uthållig, långvarig och strategisk samverkan för att medvetet och strategiskt arbeta för att minska utanförskapet i samhället under hela livscykeln. Nyckelordet blir uthålligt gränsöverskridande arbete.

28.8.1 Historien

Vintern 2002/2003 träffades cheferna för försäkringskassan, arbetsförmedlingen, sjukhuset och socialtjänsten i Örnsköldsvik på ett internat. Detta internat ledde till insikten om att det i Örnsköldsvik fanns ett stort antal (förmodligen fler än 50) samverkansprojekt av olika slag för olika målgrupper.

Ingen hade överblick kring denna samverkan och ingen såg helhetsbilden och många av dessa olika samverkansinsatser överlappade varandra. Slutsatsen blev att man behöver skapa ordning och reda i samverkansarbetet och man behöver ett övergripande strategiskt grepp kring detta. Vi fick till uppdrag att bistå med denna process.

Under våren/sommaren 2003 hade vi ett tiotal seminariedagar med denna chefsgrupp, då vi mejslade fram en övergripande strategi och plan, liksom en ledningsstruktur för detta arbete. Arbetet fortsatte hösten 2003 med att under ett halvdussin seminariedagar genomföra en

⁷⁷ Detta avsnitt baseras – vid sidan av egna direkterfarenheter - på diverse styrdokument från Lokala samverkansgruppen i Örnsköldsvik samt samordningsförbundet i Örnsköldsvik.

fördjupningsprocess med ett 50-tal chefer på nivån under förvaltningschefer. Allt detta ledde till att man under hösten 2003 fastlade en strategi och struktur för arbetet.

28.8.2 Strukturen

Man valde då att organisera allt samverkansarbete på nedanstående vis. I centrum fanns en strategisk samverkansledningsgrupp (stratsam) bestående av de högsta cheferna hos de fyra berörda myndigheterna. Därefter valde man att organisera arbetet tvärs över stuprörsgränserna och skapa tre operativa samverkansledningsgrupper (opsam) för barn och unga, för de mitt i livet och för äldre. I dessa ledningsgrupper satt enhetschefer på nivån under förvaltningscheferna från de fyra berörda organisationerna. Dessa opsamgrupper ledde sammantaget ett femtiotal konkreta samverkansaktiviteter.

Då denna organisation sjosattes genomfördes efterhand två kompletteringar. För det första skapades en politisk ledning för detta (polsam) och för det andra knöt man detta arbete till det lokala samordningsförbundet i Örnsköldsvik (Finsam). Den ledande tjänstemannen i samordningsförbundet blev också den som i vardagen kom att hålla i trådarna för detta arbete.



Detta arbete inleddes alltså 2002/03 och fortlever än idag (2017) i ungefär samma form men med en något förändrad ledningsstruktur. Ledningsuppdraget som inledningsvis låg hos stratsam har idag övertagits av det som kallas den lokala samverkansledningsgruppen – LSG. Men arbetet i stort har alltså i princip fortgått i denna form under 14 år. Man har regelbundna ledningsmöten och en gemensam strategi för detta samverkansarbete. Med andra ord, det går – oavsett styrsystem och struktur i de olika stuprören – att **skapa och långsiktigt leda en strategisk samverkan över en hel kommuns alla olika intresseområden.**

28.8.3 Strategin

Strategidokumentet fastställs vart tredje år och ska redovisas för respektive huvudman samt Samordningsförbundet Örnköldsvik. Därutöver ska LSG årligen, i dialog med samordningsförbundets styrelse, formulera en preciserad verksamhetsplan där fokusområden med mål, mått och aktiviteter inom varje fokusområde beskrivs.

Lokala samverkansgruppen (LSG) i Örnköldsvik är ett samverkansledningsorgan för lokal samverkan inom Örnköldsviks kommuns geografiska område mellan Örnköldsviks kommun, Landstinget Västernorrland, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Polisen när det gäller främjande, förebyggande och rehabiliterande insatser inom **hälsa, arbete och försörjning**.

Lokala samverkansgruppen ser, i första hand, inte samverkan som ett eget mål i sig utan mer som ett offensivt förhållningssätt. Det är ett verktyg att använda när de ingående organisationerna inte kan lösa ett problem och utmaningar på egen hand.

Den som först och främst ska dra nytta av samverkan mellan myndigheterna är medborgare i Örnköldsviks kommun som är i behov av samhällsservice i allmänhet samt svaga och utsatta grupper med särskild multiproblematik i synnerhet. Och för denne ger effektiv samverkan förutsättningar för ett bättre liv och högre livskvalitet.

28.8.4 Uppdraget

Lokala samverkansgruppen arbetar utifrån lokala förutsättningar och ledningen av samverkansarbetet i Örnköldsvik kännetecknas av **dialog, tillit** och **delaktighet**. Framgång i arbetet ska bygga på att engagemang, entusiasm, kunskap och erfarenheter ute i de olika organisationerna kan tillvaratas. Samverkansarbetet ska ske så att det inlemmas och återspeglas i respektive myndighets ordinarie planerings- och uppföljningsarbete. Lokala samverkansgruppen har till uppgift att bl.a.

- * Informera och sprida kunskap om respektive myndighets uppdrag och verksamhet samt stimulera lokalt erfarenhetsutbyte och genomföra gemensamma kompetensutvecklingsinsatser.
- * Identifiera och besluta om prioriterade samverkansområden.
- * Ge förutsättningar för samverkan och skapa förändringar av styrsystem, uppföljningssystem och organisationsstruktur i linjeorganisationerna så att samarbete gynnas.
- * Initiera gemensamma insatser över sektorsgränser samt föreslå finansieringsformer och ge samverkansuppdrag till tillfälliga projektgrupper samt aktivt följa upp och ta ställning till projektgruppens resultat.
- * Skapa motivation och legitimitet för samverkansarbetet i sina linjeorganisationer.

Ansvar för ledning, styrning och utformning av lokala samverkansgruppen delas gemensamt av de ingående myndigheterna och samordningsförbundet. Samtliga representanter i gruppen har befogenhet att företräda sin myndighet genom beslut av förvaltningschef (eller motsvarande). Alla representanter har ett ansvar att initiera förslag på samverkansinsatser och

svara för förankring i sina organisationer. Lokala samverkansgruppen sammanträder cirka 8 gånger per år.

28.8.5 Samverkan – vad menar vi med begreppet

Genom att i samverkan öka kvalitén och effektiviteten i de tjänster man tillhandahåller för personer som är i behov av arbete, sysselsättning, stöd, service, bistånd eller vård, så bistår man den enskilde att erhålla förhöjd livskvalitet.

Arbetet har ett hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande perspektiv. Särskilt fokus har det hälsofrämjande arbetet mot prioriterade grupper. Ett framgångsrikt folkhälsoarbete är ofta beroende av en effektiv samverkan mellan samhällets olika aktörer. Insatser för att stärka folkhälsan har en nyckelroll när det gäller att säkra den framtida välfärden. Detta innefattar stöd till såväl individuella som generella insatser i livets alla skeden.

Med **samarbete** menas det arbete som sker gemensamt mellan personal som möter medborgaren, exempelvis vid kartläggning av individens samlade behov. För att underlätta detta samarbete behövs en **samverkan** mellan myndigheter på organisatorisk nivå; en samverkan som undanröjer hinder för samarbetet. Det handlar också om att ha god kännedom om respektive myndighets uppdrag och förutsättningar för samarbete. Ett ledarskap som kan ta hänsyn både till den egna myndighetens uppdrag och till de gemensamma behoven är avgörande för denna samverkan.

I den finansiella **samordningen** är det individens behov och samhällets krav som styr resurstilldelningen. Samordningsförbundets uppgift är att bedöma hur de gemensamma insatserna gör bäst nytta för individen och samhället samt att fördela resurserna till de insatser som främjar samarbetet.

28.8.6 Men likväl flyger hon

Det sägs att humlan enligt aerodynamikens alla lagar inte kan flyga, men eftersom hon inte känner till dessa flyger hon ändå. Det är på samma vis med samverkan. Ofta sägs kring samverkan att den är tillfällig, utan varaktighet och i det närmaste helt beroende av enskilda eldsjälarna för att överleva. Man säger också att det krävs beslut från övergripande nivåer för att sådan samverkan ska bli möjlig, inte minst för de statliga aktörernas medverkan. Exemplet Örnköldsvik visar att det inte behöver vara på det viset.

Det går att lokalt skapa den här typen av struktur bara ett antal nyckelpersoner tillräckligt beslutsamt vill detta. Man kan också vara uthållig och skapa en bärande struktur som fungerar och överlever bortom de ursprungliga eldsjälarna. Och man behöver inte invänta statliga beslut. Man kan göra det på egen hand och man kan göra det omgående. Vår bestämda bild är att någon form av sådan långsiktig, uthållig strategisk samverkansledning behöver skapas för att på allvar kunna tackla **Ortens** sammansatta och komplexa problem.

28.9 Gårdsten

Poäng; Visa hur ett bostadsföretag genom långsiktiga strategiska investeringar kan skapa samhällsnytta genom att gå utanför boxen utan att detta kostar företaget något. Att medvetet bygga socialt kapital har varit centralt.

28.9.1 20 års arbete i Gårdsten

Gårdsten är en stadsdel i nordöstra delen av Göteborg. Ett klassiskt miljonprogramsområde som byggdes under 60- och 70-talet. Det var en stadsdel som redan på 70-talet definierades som ett problemområde. Staden och ägaren, det kommunala bolaget Framtiden funderade på strategier för att bryta detta. En lösning blev att 1997 bryta loss bostäderna i området till ett eget bolag, Gårdstenbostäder. Uppdraget var mycket ovanligt, omfattande och långt gående. Man fick till uppdrag att utveckla stadsdelen och stimulera den lokala arbetsmarknaden - ett arbetsmarknadspolitiskt uppdrag.

Det var ett tufft utgångsläge med starkt nedgången bostadsbestånd. Det läckte från taken och områdets centrum var på dekis. Statusen för området var låg. Och skolresultaten för barnen från området låga, mycket låga. Brottligheten omfattande, arbetslösheten hög och många var socialbidragstagare. Mer än en tredjedel av bostäderna stod tomma. Uppdraget var förändring och ingen trodde att det skulle gå fort. Man var väldigt tydlig med att detta **INTE var ett PROJEKT**. Långsiktigheten var ett nyckelord, liksom att starkt engagera de boende i området.

En av de första åtgärderna blev att rekrytera huschefer som fick ansvar för ”sitt” område. Ett omfattande byggnadsarbete inleddes med allt från renovering, via rivning till nybyggnad. Man utvecklade metoder för delaktighet och mobilisering av de boende.

Man har fixat massor med sommarjobb till unga, ordnat seglarskola, liksom fotbollsskola med Gais samt arbetsmarknadsintroduktion för arbetslösa kvinnor. Listan kan göras lång. Antalet lokala företag har ökat från åtta stycken till femtio. När matkedjorna drog sig ur området tog fastighetsbolaget under en period över butiken för att de boende skulle ha närservice. Idag har en ICA-handlare tagit över butiken. Genom personliga kontakter med banken fick man en bankomat i området, något som de boende starkt har uppskattat.

Idag finns det inga tomma lägenheter i området vilket ska jämföras med att mellan 30 och 40 procent stod tomma då bolaget bildades. I företagets styrelse har de boende en stark och viktig roll och massor med konkreta förslag att utveckla området kommer därifrån. Den förbättrade tryggheten i området går också att mäta. 1997 låg antalet anmälda brott i stadsdelen på 180 per tusen invånare. Idag är den mellan 70 och 80. Då var antalet anmälda brott långt över snittet i staden, idag är de långt under. Förändringarna är betydande och framgångarna många även om detta inte varit en dans på rosor hela vägen. Frågan är då; är det en bra affär för de boende, för bolaget, för samhället?

28.9.2 Den ekonomiska utvärderingen av detta

Gårdsten har alltså förvandlats på ett påfallande vis de senaste 20 åren. Mycket har gått bra, men man är naturligtvis inte framme ännu. Hela denna process har i två steg utvärderats av Hans Lind och Stellan Lundström som är professorer i fastighetsekonomi⁷⁸. Vad säger de då? I den första utvärderingen säger man ungefär följande:

”Kalkylerna visar att totalt sett har omvandlingen av Gårdsten varit lönsam. Den samhällsekonomiska vinsten överstiger väl den företagsekonomiska förlusten. Det samhällsekonomiska värdet av de åtgärder som inte direkt hamnar i företaget Gårdstensbostäders balansräkning ligger med ett försiktigt räknat värde på 300 miljoner kronor. De omfattande byggnadsinvesteringar som utförs är på kort sikt i sig inte lönsamma. Investeringarna ger ett underskott på i storleksordningen 150 till 250 miljoner kronor.”

Omvandlingen av Gårdsten är lönsam främst därför att människor kommit i arbete och att samhällsbygget är uthålligt. **Lönsamheten klingar snabbt av och förbyts i minus om det uppbyggda sociala kapitalet eroderar.** Uttryckt på ett annorlunda sätt så är det sannolikt inte lönsamt att enbart byggnadstekniskt förnya miljonprogramsområden som Gårdsten. De framgångar man nått har byggts på ett antal tydliga förutsättningar:

- * Arbetet i Gårdsten har haft en kraftfull och uthållig **uppsbackning från ledningen** för områdets ägare Förvaltnings AB Framtiden.
- * Man har haft en uttalad **affärsidé**, tydliga ägardirektiv samt byggt på **stor entusiasm** hos ledning och personal.
- * Arbetet har bedrivits i **samarbete med hyresgästerna**.

Arbetet i Gårdsten visar att det krävs omfattande insatser för att bryta en trend och ge ett nedgåendet och stigmatiserat bostadsområde en ny och positiv image. Arbetet har i huvudsak bedrivits av en stark fastighetsägare (Förvaltnings AB Framtiden). I en situation med flera fastighetsägare hade det sannolikt varit svårt att nå ett lika bra resultat på samma tid.

Gårdstensbostäder kunde i viss mening börja sitt arbete på ett blankt vitt papper genom att anställa ny personal med önskade kvalifikationer och rätt inställning till arbetet. En ny företagskultur kunde därigenom utvecklas över tiden och nya förvaltningsmetoder introduceras. Det är särskilt uppenbart att **tillskapandet av socialt kapital är minst lika viktigt som förnyelsen av byggnadskapitalet.**

Då man alltså efter ungefär tio år granskade det ekonomiska utfallet av denna process kunde man se ett positivt samhällsöverskott men ett företagsekonomiskt underskott. 2014 gjorde Hans Lind en förnyad analys av det ekonomiska utfallet och såg då följande bild;

”Den företagsekonomiska förlusten enligt den tidigare bedömningen var drygt 150 miljoner kronor. Läger vi till utvecklingen under perioden 2007-2013 så krymper detta underskott till cirka 10 miljoner. Med tanke på den osäkerhet som finns i fastighetsvärdering kan man dock säga att detta ligger inom felmarginalen – eller om man vill uttrycka sig på forskningsspråk: Hypotesen att kommunen rent

⁷⁸ Lind & Lundström, Affären Gårdsten, KTH, 2008

företagsekonomiskt fått en rimlig avkastning på sina investeringar kan inte längre förkastas.”⁷⁹

Lägger vi ihop effekterna av minskad brottslighet (4 miljoner per år), ökad sysselsättning (15 miljoner per år) och de övriga effekterna (8 miljoner per år) så blir summan 27 miljoner per år. Eftersom alla dessa belopp kan antas öka i takt med inflationen så används en real kalkylränta på 4 procent för att beräkna ett nuvärde för en tillkommande 5 årsperiod. Resultat blir då att det samhällsekonomiska värdet ökar med 120 miljoner.

28.9.3 Några möjliga slutsatser och en viktig fråga

Insatserna i Gårdsten har lett till att de boende har fått ett bättre och tryggare liv, betydande samhällsvinster har skapats och detta utan att det i princip kostat företaget något. Bara man anlägger ett tillräckligt långt tidsperspektiv.

Det finns några faktorer som är viktiga att komma ihåg för att förstå framgången. Den första är **uthålligheten och långsiktigheten** i arbetet. Den andra den starka **delaktigheten** från de boendes sida. Den tredje är ett fastighetsbolag som går långt **utanför boxen** genom att genomföra insatser inom både det socialpolitiska och arbetsmarknadspolitiska området.

Men vad som verkligen är intressant är; Varför är man så ensamma? Varför har inte fler följt efter? Här finns en modell. Här finns erfarenheter. Men mycket få bolag inom allmännyttan som förvaltar en stor del av landets utanförskapsområden har följt efter. Varför? Hovsjö har gjort det, men redan efter 5-6 år började den politiska otåligheten och klåfingrigheten ge sig tillkänna och störa processen och reducera effekterna. Varför är det så svårt för insikterna att få fäste?

29. NÅGRA IDÉER

I föregående avsnitt har vi kortfattat beskrivit ett antal exempel på företeelser som alla på ett eller annat vis – i större eller mindre omfattning bidragit till att förändra förutsättningarna i **Orten**. De har alla en sak gemensamt; de finns eller har funnits i verkligheten.

Men det finns också många idéer som fortfarande befinner sig på ritbordet eller bara existerar i tanken eller på ett försöksstadium. Här kommer ett antal exempel på sådana idéer och tankar som vi snappat upp, snott eller plankat. Se det som ännu en idékatalog över saker man skulle kunna göra i **Orten**. Återigen – inga av dessa idéer kan rakt av kopieras. Allt måste byggas lokalt. Men de kan kanske ge inspiration till ett eget hemmabygge.

⁷⁹ Lind, 2014, KTH

29.1 Lokalisera myndigheter i Orten – gör som Försäkringskassan men tvärtom

Poäng; Använd offentliga investeringar och lokaliseringar för att reducera utanförskapet – en sorts lokal regionalpolitik med fokus på Orten. Vikten av positiva symbolhandlingar.

Följande text stod att läsa i Dagens Nyheter 27 januari 2016;

”Försäkringskassan, Skatteverket och Pensionsmyndigheten lämnar sitt servicekontor i Hallunda, Botkyrka kommun. ”Ett stort svek mot förorten. Tusentals botkyrkabor besöker kontoret varje vecka”, säger Ebba Östlin, S, kommunstyrelsens ordförande i Botkyrka.”

Enligt Botkyrka kommun handlar det om ett av statens viktigaste servicekontor – det som Försäkringskassan, Skatteverket och Pensionsmyndigheten har på Hallunda torg i Norsborg. Behovet av kontoret anses vara väldigt stort, Försäkringskassan är en av de allra viktigaste samhällsfunktionerna. När de överger oss är det ett tydligt tecken på nedmontering av förorten, säger en representant från Botkyrka kommun. Kommunen hade vi detta tillfälle under en längre tid fört samtal med Försäkringskassan och försökt få myndigheten att ändra sig. Försäkringskassan ansåg att lokalerna var för små och inte ändamålsenliga. Besöksstrycket högt och personalens upplevda otrygghet för stor. Så här sa man från Försäkringskassans sida i ett pressmeddelande:

”Skälet till att vi nu tittar på andra lösningar än den nuvarande i Hallunda handlar det om en sak: att lokalen inte är ändamålsenlig. Det stämmer att besöksstrycket ökat på senare år, och i kombination med en trång lokal blir resultatet en miljö som inte är trygg, vare sig för våra besökare eller för personalen. Antalet anmälda incidenter, såsom hot och trakasserier, var 20 år 2013, och 49 år 2015. Det betyder närmare en incident i veckan som är så allvarlig att den rapporteras in. En annan effekt av trängseln är att samtal överhörs och det blir svårt med integritetskänsliga möten.

Detta är en situation som inte är acceptabel för oss, vare sig som arbetsmiljö för våra medarbetare, eller som servicemiljö för de som besöker oss. Vi har därför fört en dialog under en längre tid med Botkyrka kommun om en ny lokal i norra Botkyrka. Det har handlat om tre olika lokaler, varav ingen har motsvarat Försäkringskassans kravspecifikation, bland annat vad gäller god arbetsmiljö.”

Detta leder till en intressant reflektion; Vad är viktigast, personalens arbetsvillkor och bekväma lokaler eller god och närliggande service till medborgarna? Och det handlar också om vad som väger tyngst, en enskild myndighets förvaltningsadministrativa överväganden eller samhällsnyttan av att vara närvarande i **Orten**.

Intrycket blir att ansvariga personer överhuvudtaget inte förstår **symbolvärdet** av denna typ av undandraganden. Det blir en del av ett större mönster. Banker som stänger, vårdcentraler som flyttar, uttagsautomater som tas bort. Tydligare än så kan inte samhällets undandragande från **Orten** bli. Det handlar inte primärt om att det är besvärligt och obekvämt att resa från Hallunda till Liljeholmen, även om det är det också. Det handlar om symbolvärden. Om att den statliga aktören Försäkringskassan - representant för samma regering som med ena handen pratar om att satsa i **Orten** - med andra handen drar sig därifrån.

Det handlar om att möta en målgrupp där två tredjedelar av besökarna har svårt med svenska språket. Personlig hjälp från handläggare med stor språkkompetens kan inte ersättas med webbtjänster, många av kontorets besökare är dessutom mycket ovana användare av digitala tjänster och datorer.

Botkyrka kommun skickade i detta läge brev till respektive myndighets generaldirektörer. Kommunpolitikerna i Botkyrka är i det närmaste chockade över beskedet att Försäkringskassan lämnar. Regeringen uttrycker ju i flera sammanhang vikten av statligt stöd till miljonprogrammets stadsdelar. Statens närvaro är det bästa stöd staten kan ge, säger Ebba Östlin som anser att en flytt förstärker känslan av utanförskap och dessutom påverkar tilliten till samhället. Lobbyarbetet blev framgångsrikt och den 16 februari meddelades det att Försäkringskassan stannar kvar.

”Under tisdagen hölls en pressträff med kommunen och Försäkringskassan som innebär glada nyheter för Botkyrkaborna – Försäkringskassan, Skatteverket och Pensionsmyndigheten kommer inte att flytta från Botkyrka.”

Var detta nödvändigt? Den generella slutsatsen av detta är att om man vill få till stånd en bestående varaktig och positiv förändring i **Orten**, är det av stort symboliskt värde att alla offentliga aktörer (liksom privata aktörer) **etablerar och bibehåller sin närvaro**.

29.2 Barnsam efter Finsam

Poäng; Hitta en strukturerad form för strategisk samverkan för tidiga insatser kring barn och unga som bygger på en redan etablerad erfarenhet och lagstiftning (Finsamlagstiftningen). Tidig, samordnad, uthållig insats.

”Vi såg det redan på dagis” – är en formulering vi mött gång på gång i **Orten**. Unga människor som tidigt i livet kommit snett och sedan i vuxenlivet hamnat i utanförskap och i värsta fall kriminalitet. *”Men varför gjorde ni ingenting?”* – blir ju ofta reaktionen på detta”. Ett svar är att samhällets struktur för att stötta barn som riskerar att hamna snett inte är ändamålsenligt utformat. De olika insatserna är splittrade på mängder av aktörer som förskolan, skolan, elevhälsovården, barn- och ungdomspsykiatri, polisen och socialtjänsten. Det finns ingen helhetssyn och ingen överblick.

Idag finns det på många platser i landet så kallade samordningsförbund kring vuxna med en utanförskapsproblematik. De har vuxit fram under en tioårsperiod som ett svar på att så många personer med en sammansatt problematik ramlar mellan stolarna utan att någon enskild aktör tar ansvar för helheten. Samordningsförbund har blivit ett försök att skapa särskilda resurser och en organisationsform där man försöker nå personer som av diffusa eller komplexa skäl inte lyckas ta sig tillbaka till arbetsmarknaden. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har formulerat sig kring denna fråga i en särskild skrift⁸⁰:

”När det gäller rehabilitering förekommer ett flertal aktörer med olika uppdrag och ansvar. De centrala aktörerna är arbetsgivaren, försäkringskassan, hälso- och

⁸⁰ Samverkan för bättre välfärd, SKL. 2007

sjukvården, socialtjänsten och arbetsförmedlingen. Dessutom fattas besluten om aktörernas mål och inriktning av olika politiska församlingar. Vissa frågor beslutas på nationell nivå, medan andra beslutas på regional eller lokal nivå.

I den finansiella samordningen är det individens behov och samhällets krav som styr resurstilldelningen. Samordningsförbundets uppgift är att bedöma hur de gemensamma insatserna gör bäst nytta för individen och samhället och att fördela resurserna till de insatser som främjar samarbetet.”

I det första stycket pekar man på att många aktörer är involverade och drar åt olika håll i rehabiliteringsarbetet. I det andra stycket pekar man på bristen på ekonomiska incitament och omfördelningseffekterna mellan olika aktörer. I det tredje stycket pekar man på behovet av en arbetsform och/eller organisationsmodell, som dels är resurseffektiv, dels sätter den enskilda individen i centrum. Precis samma förhållande råder kring barn och unga i allmänhet och kring de utsatta i all synnerhet.

Därför ligger det i logikens riktning att instifta en form av **samordningsförbund för barn och unga** med utgångspunkt i samma idéer. Självklara aktörer är naturligtvis kommun och landsting. Men även kriminalvård, polis, försäkringskassa och arbetsförmedling som alla är aktörer som får stå för notan då det förebyggande och tidigt intervenerande arbetet misslyckas.

Ett sådant samordningsförbund skulle kunna vara ett konkret uttryck för tanken att det är ”bättre att stämma i bäcken än i ån”. Förmodligen finns det få så lönsamma investeringar för kriminalvården som att bidra till att ADHD-barnen i skolan inte som vuxna framlever sitt liv som permanent kriminella. Det kanske också skulle vara en lönsam affär för försäkringskassan att investera i god elevhälsovård för att förhindra framtida förtidspensioneringar.

Det finns heller inget som hindrar att man tilldelar ett sådant samordningsförbund resurser i form av en budget och styrning i form av en styrelse bestående, antingen av förtroendevalda eller av tjänstemän, som gör att det högst aktivt får möjlighet att arbeta ytterst konkret med olika frågor, problem och målgrupper. Steg i denna riktning har man redan tagit på Gotland vilket framgår av följande tjänsteskrivelse; som svar på en politisk motion.

”Motionären betonar vikten av tidiga, förebyggande insatser till barn och ungdomar för att motverka ett livslångt utanförskap. Han ser också stora ekonomiska vinster i att tänka och agera långsiktigt. Under våren har hälso- och sjukvårdsförvaltningen agerat inom ramen för BarnSam utifrån ett initiativ från budgetberedningen för att utarbeta ett förslag till ett vidareutvecklat och förstärkt BarnSam. Det förstärkta BarnSam föreslås att finansieras med 2.5 mkr och starta sin verksamhet 1 jan 2011. Förslaget som är underskrivet av de fyra förvaltningscheferna i Socialförvaltningen, Hälso- och sjukvårdsförvaltningen, Barn- och utbildningsförvaltningen samt Kultur- och fritidsförvaltningen ska behandlas av kommunstyrelsen i oktober⁸¹. (tjänsteskrivelse från Hälso- och sjukvårdsdirektören, 21 september 2010).”

Det intressanta är inte bara att man har en samverkansstruktur för att arbeta kring barnfrågor ur ett helhetsperspektiv utan att det dessutom är en verksamhet som har **en egen budget**. Det är ett första steg mot ett samordningsförbund för barn och unga. Nu är det naturligtvis enklare

⁸¹ tjänsteskrivelse från Hälso- och sjukvårdsdirektören på Gotland 21 september 2010

att genomföra detta på Gotland där kommun och landsting sammanfaller organisatoriskt. Men rent principiellt skulle man kunna göra på precis samma sätt med stöd av ett bindande samverkansavtal i vilken del av Sverige som helst. Vintern 2016/17 då denna rapport skrivs pågår ett arbete i Gävleborgs Län för att uppnå samma typ av mål. Låt oss hoppas på framgång även i detta.

29.3 Integrera fastighetsunderhåll med jobbrehab – typ Hovsjöbyggarna

Poäng; När man ändå ska renovera fastigheter låt de boende ha detta som en sorts första steg in på arbetsmarknaden – man renoverar både fastighetskapitalet och det sociala kapitalet.

I Hovsjö finns ett stort antal lägenheter som står inför omfattande renoveringar. I området råder stor arbetslöshet. I januari 2011 startades därför en helt ny verksamhet där de boende i Hovsjö var med och renoverade sitt bostadsområde i kombination med att de utbildades till plattsättare, träarbetare, betongarbetare eller murare. Detta har skett som ett samarbete mellan Arbetsförmedlingen, det kommunala bostadsföretaget Telge Hovsjö och det sociala företaget Basta.

Under ett år var målet att ett antal lägenheter ska genomgå en totalrenovering. En stab bestående av lärare, samordnare och handledare kom att med 20 deltagare genomföra utbildning och praktik i två steg. Varje steg består av fyra moduler.

Utbildningen som skett i två steg och fyra moduler hade flera syften. Steg 1 bygger på en verksamhet som alla kan söka och delta i oavsett bakgrund, mål och ambitioner. Första modulen i steg 1 innehåller främst introduktion. I andra modulen kan deltagare som inte har som mål att läsa teoretiska kurser mot betyg välja att bara göra praktik. Till steg 2 och då modul 3 och 4 fortsätter endast de deltagare som har som mål att fullfölja den teoretiska utbildningen i kombination med praktik och på så vis fullfölja en fullständig grundutbildning till plattsättare, träarbetare, murare eller betongarbetare. De som går steg 2 är i verksamheten under ett år. Deltagare som inte vill fullfölja en hel grundutbildning avslutar utbildningen efter 6 månader.

Utbildningen har haft sin bas i Hovsjö. Praktiken har förlagts till lägenheterna, teorin samt praktiskt lärande till en lokal i området som ska rustats för ändamålet. Viss undervisning har även skett ute på Basta i YES utbildningens lokaler på gården Sättravik.

20 personer har våren 2012 genomfört denna utbildning. Av dessa har 9 personer (1 kvinna och 8 män) klarat alla teoretiska och praktiska moment i utbildningen till träarbetare. Dessa personer fick lärlingsanställning enligt yrkesutbildningsavtalet på Peab.

Man lyckas alltså med att få in 45 procent av de personer man tagit in i projektet på arbetsmarknaden. Personer som tidigare ansetts stå långt från att nå detta mål. Vad är då detta – vid sidan av de rent mänskliga värdena värt ur ett samhällsekonomiskt perspektiv?

De totala samhällsvinsterna under en femtonårsperiod av att nio personer brutit sitt utanförskap uppgår till cirka 72 miljoner kronor. Den stora vinsten utgörs av det produktionsvärde som skapas till följd av detta – cirka 35 miljoner kronor. Den kommunala vinsten för detta uppgår långsiktigt till cirka 8 miljoner kronor.

29.4 Lite smått och gott – ett smörgåsbord av idéer i kortformat

Och så avslutningsvis kommer några tankar i kortform kring olika lokala lösningar vi mött här och var i landet kring **Ortens** utmaningar. En del av dem genomförda, andra på idéstadiet.

29.4.1 Portvakter – väva samman det sociala livet med trygghet och städning

Poäng; Rekrytera arbetslösa boende i Orten för att både hålla ordning och städa samtidigt som man bygger socialt kapital.

Forna tiders portvakt var en mytomspunnen person skildrad i många filmer. På ett plan var detta en figur som höll ordning, städade, gormade på busiga ungar och i största allmänhet var en sorts centralfigur på gården. Det var också någon som bodde på gården, ofta i bottenplanet.

Dagens yttre underhåll har rationaliserats och inordnats i stordriftens arbetsformer. Därmed har man i viss mening missat den sociala sidan i portvaktsarbetet. Den som sköter allt från planteringar till tömning av papperskorgar och upplockning av skräp, liksom felparkerade bilar, blir en anonym och främmande person.

Därmed har man helt missat den sociala funktionen hos portvakten. Det som vi med vår terminologi skulle kalla att upprätthålla det sociala kapitalet – personkännedom, relationer och tillit.

På några håll i landet har man provat en modern form av portvakter. Att anställa långtidsarbetslösa boende i området som portvakter, områdesvärdar eller vad man nu kallar det. Som ett sätt att förena yttre underhåll med att bygga socialt kapital. Detta har gjort t.ex. av fastighetsbolagen Victoria Park i Herrgården/Rosengård och Telge Hovsjö i Södertälje. Och de positiva sociala effekterna låter inte vänta på sig. Efter några års arbete rapporterar den lokala Länstidningen om detta på följande vis;

”Hyresgäster i Hovsjö var missnöjda med städningen i trapphusen. Då bestämde sig Telge Hovsjö i samarbete med Arbetsförmedlingen att från och med 2014 anställa lokala portvakter som håller rent. Ett lyckat koncept enligt Gülseren Büyükbalik, chef för boendeservice i Telge Hovsjö.

Vi anställer Hovsjöbor och får människor i arbete. Samtidigt som vi får våra fastigheter städade. Det blir en win-win situation, säger hon. De slussas på detta sätt in i arbetslivet samtidigt som vi bygger socialt kapital i vårt bostadsområde.

Enligt Gülseren Büyükbalik är också syftet med projektet att de anställda ska gå vidare till den traditionella arbetsmarknaden efter senast två år. Under två år så får man tid på sig att lära sig om vad arbete kräver, man får lära sig språket och verkligen komma in i arbetslivet. Elva personer anställdes 2014, vad gör de idag? Åtta av dem är i arbete i dag.”

Återigen en situation där man går utanför boxen och tänker på ett helt nytt. Man integrerar det nödvändiga fastighetsunderhållsarbetet och städningen med det viktiga att bygga socialt kapital.

29.4.2 En sammanhållen förskola/skola 0-12 år

Poäng; Se till att ALLA barn från dag ett på förskolan får sådant pedagogiskt och psykologiskt/socialt stöd att de efter genomgången mellanstadium har lyckats och är läskunniga genom att väva samman skolans och socialtjänstens/psykiatrins kompetens. Tidig, samordnad, uthållig insats.

I Sverige finns det en bild av att vi har, eller i varje fall vill ha, en skola för alla. Och skolan fungerar bra för väldigt många. Men inte lika bra för de barn som har problem av olika slag, i alla synnerhet om de kommer från ett socialt sammanhang där de inte får ordentligt stöd. Man ”tappar” en hel del barn i övergången mellan förskola och skola eller mellan lågstadiet och mellanstadiet. På samma vis missar man alltför ofta de kopplingar som behöver göras mellan socialtjänsten och skolan eller skolan och barn- och ungdomspsykiatri för att ge dessa barn ett tillräckligt gott stöd för att lyckas i skolan.

Detta har man uppmärksammat på många håll. I stadsdelen Skarpnäck i Stockholm beskriver man situationen på följande vis;⁸²

”Antalet anmälningar kring barn och ungdom har sedan 2011 fördubblats. Enligt statistik från Skolverket lämnade 14,4 % av elever årskurs nio våren 2015 utan gymnasiebehörighet, jämfört med 13,1 procent våren 2014. Samtidigt ökar klyftan mellan de skolor som har hög behörighet bland sina niondeklassare och de som har låg behörighet.

Den grupp som särskilt sticker ut är nyanlända som kommit till Sverige för upp till fyra år sedan. Det som denna verksamhet riktar sig mot är i första hand de inrikesfödda samt de utrikesfödda familjer som har barn i förskoleålder.

Sammantaget visar statistiken att förskola/skola behöver förstärka samarbetet ytterligare med en ännu bättre uppföljning av de barn med särskilda behov som förskolorna lämnar över till skolans förskoleklass och lågstadium. Forskning visar att de ungdomar som har en genomgången grundskola förbättrar sina möjligheter att lyckas etablera sig i samhället.”

Därför vill man från stadsdelens sida skapa ett projekt för sammanhållen skola/förskola där verksamheten integreras med socialtjänsten och i förekommande fall också barn- och ungdomspsykiatri. Allt under en gemensam ledning med ett långsiktigt mål och ett uttalat samverkans- och nätverksperspektiv. Man formulerar sig så här;

”Målsättningen är sammantaget att en högre andel elever, oberoende av etnicitet eller minoritet, går igenom grundskolan med godkända betyg. Målsättningen med projektet är att de barn som konstateras ha särskilda problem får stöd (gemensamt med deras föräldrar) så tidigt som möjligt (adekvat och samtidigt stöd från förskola och socialtjänst och vid behov BUP). Den förlängda stödenheten följer barnet i förskoleklass och lågstadiet (elevhälsa/socialtjänst) med fortsatt och uppföljande stöd till barnet och dess föräldrar. Målsättningen på längre sikt är därmed också att minska ungas droganvändning och brottslighet. Samhället har behov av att i ett tidigt skede

⁸² utdrag ur stadsdelens ansökan till den sociala investeringsfonden i Stockholms stad, januari 2017

upptäcka behov hos barn med särskilda behov, stödja dem och föräldrar i samordnade handlingsplaner. Komma in med samordnade individuella planer (SIP) och nätverksledda möten i ett så tidigt skede som möjligt.”

Vi ser återigen exempel på gränsöverskridande lösningar både inom kommunen, mellan kommun och landsting samt mellan kommun och civilsamhället. Men också en uttalad långsiktighet – från 0 till 12 år; de viktigaste formerande åren i en ung människas liv.

29.4.3 Framtidsråd

Poäng; Skapa en lokal samtalsarena för alla berörda för att på så sätt hitta enkla och snabba kanaler för att motarbeta utanförskapet. Skapa kanaler för samspel mellan det offentliga, det privata och civilsamhället. Gränsöverskridande.

En av svårigheterna med att hantera **Ortens** problem är att de berör så många aktörer med så många olika perspektiv. Aktörer som inte alltid har särskilt god kunskap om varandra eller varandras roller och uppdrag. Och då brist på kunskap råder uppstår lätt fördomar och missuppfattningar. Det är då stuprörstänkandet och bristen på helhetssyn blir riktigt besvärande.

En enkel åtgärd är då att skapa mötesplatser för berörda aktörer. En plats där man kan stråla samman ta lärdom av varandra, utbyta erfarenheter, bryta invanda mönster och få nya perspektiv.

På en del platser i landet har man gjort detta under rubriken – framtidsråd. Man skapar en plattform där gräsrotter, föreningsliv, civilsamhälle, det offentliga olika aktörer och näringslivet liksom handel och bostadsföretag i ett område regelbundet träffas.

Man byter erfarenheter men hittar också konkreta plattformar för samverkan. Fokus för dessa råd är ofta just framtiden och hur man vill förändra i Orten för att skapa ett bättre liv för alla berörda. Och då man lärt känna varandra blir det också lättare att se det som förenar i stället för det som särskiljer.

29.4.4 Sociala upphandlingar

Poäng; Styr med hjälp av sociala krav i offentliga upphandlingar i en sådan riktning att de bidrar till att reducera utanförskapet och skapa nya förebilder.

Det offentliga Sverige upphandlar årligen varor och tjänster för cirka 600 miljarder kronor från näringslivet. Detta ger rikliga möjligheter att använda denna köpkraft för att också formulera och ställa sociala krav på de företag man upphandlar från. Att t.ex. kräva att man som en del av upphandlingen också skapar praktikplatser och arbetstillfällen för långtidsarbetslösa i Orten. Ungefär som man gjort i Örebro kring ROT-programmet i Vivalla. Eller kopplar framtida byggrätter till ett socialt ansvarstagande från entreprenad- och

fastighetsbolags sida. Så här formulerar sig några ledande politiker från Botkyrka och Göteborg kring frågan:

”Vi menar att vi får en bättre användning av skattemedel, uppnår en högre kvalitet och löser fler samhällsliga mål genom att i större utsträckning använda sociala hänsyn vid upphandling. Till exempel kan kommunen, som en del av uppdraget, som kontraktsvillkor ställa kravet att leverantören ska erbjuda praktikplatser eller anställningar till människor som kommer från arbetslöshet eller bidragsberoende.

Om det offentliga både kan erhålla bra varor och tjänster till ett rimligt pris och samtidigt till exempel möjliggöra för personer utanför arbetsmarknaden att få ett arbete och helt eller delvis kunna försörja sig själva menar vi dessutom att det är en dubbel vinst.”⁸³

29.4.5 IOP

Poäng; Använda offentliga upphandlingar för att väva samman civilsamhällets kunskaper med den offentliga sektorns finansiella resurser och därmed skapa mervärde, 1+1 = 3.

Lagen om offentlig upphandling har länge försvårat ett effektivt samarbete mellan det offentliga och civilsamhällets olika aktörer. Det snävt ekonomiska perspektivet har värderats tyngre än de sociala vinsterna i en upphandling.

Idag ser man tydligt behovet av fungerande och långsiktigt partnerskap mellan det offentliga och civilsamhället. En lösning på detta är det som idag kallas Idéburet offentligt partnerskap. (IOP) som är en partnerskapsrelation mellan den offentliga och den idéburna sektorn för att stötta en verksamhet som hanterar någon form av samhällsutmaning.

IOP-avtal skrivs ofta runt en speciell verksamhet som ägs av den idéburna organisationen och som den offentliga sektorn vill medverka i. I avtalet bestäms vad partnerskapet gäller, vilka resurser respektive part ska bidra med, hur länge avtalet ska gälla och andra särskilda förutsättningar.

IOP är en form av finansiellt stöd, men ska inte förväxlas med verksamhetsstödet till organisationer/föreningar, som i huvudsak är till för att främja föreningarna generellt. IOP ställer större krav på leverans av en tjänst eller specifik verksamhet. En överenskommelse om IOP kan till exempel handla om volontärer som stöttar äldreomsorgen genom sociala aktiviteter med de äldre, om läxläsning med barn eller aktiviteter för nyanlända.

⁸³ Debattartikel i Dagens Samhälle, Eva Ternegren och Bosse Olsson, 1 november, 2011

30. VÄNDA PÅ STEKEN FÖR ATT SKAPA EN INVERTERAD TIPPING POINT

30.1 Från små till stora effekter

Det görs så oerhört mycket bra i **Orten** runt om i Sverige. Mängder med bra satsningar och projekt av olika slag. Mängder av eldsjälarna som brinner. Mängder av människor som kavlar upp ärmarna och tar sig an sin verklighet. Människor som säger; ”Basta, nu är det nog”. Nu måste det hända något.

Om det är på det här viset, blir ju den naturliga följdfrågan; Varför lyckas vi inte ändra utvecklingen. Varför blir effekten så liten när den skulle kunna och skulle behöva vara så stor? I schematisk form har vi sammanfattat vad vi tror är en del av svaret i bilden nedan. Fenomen och aspekter som vi gradvis kommer att utveckla längre fram.

Till att börja med så är det man gör i stort sett alltid alltför **kortsiktigt och temporärt**. Man har i allt för hög grad sysslat med satsningar och projekt ofta med livslängder på tre år eller mindre. Ofta läggs projekten ner just då de kommit igång och innan de riktiga effekterna gett sig till känna. Otåligheten är ett gissel. Dessa har dessutom alltför ofta varit för **stuprobsbaserade** – man har försökt tackla ett unikt och definierat problem i taget utan att fullt ut se hur de hänger samman med allt annat – t.ex. enbart låga skolresultat i stället för att ha ett multidimensionellt och gränsöverskridande perspektiv på frågan; Hur hänger detta samman med allt annat i den lokala miljön eleverna lever i?

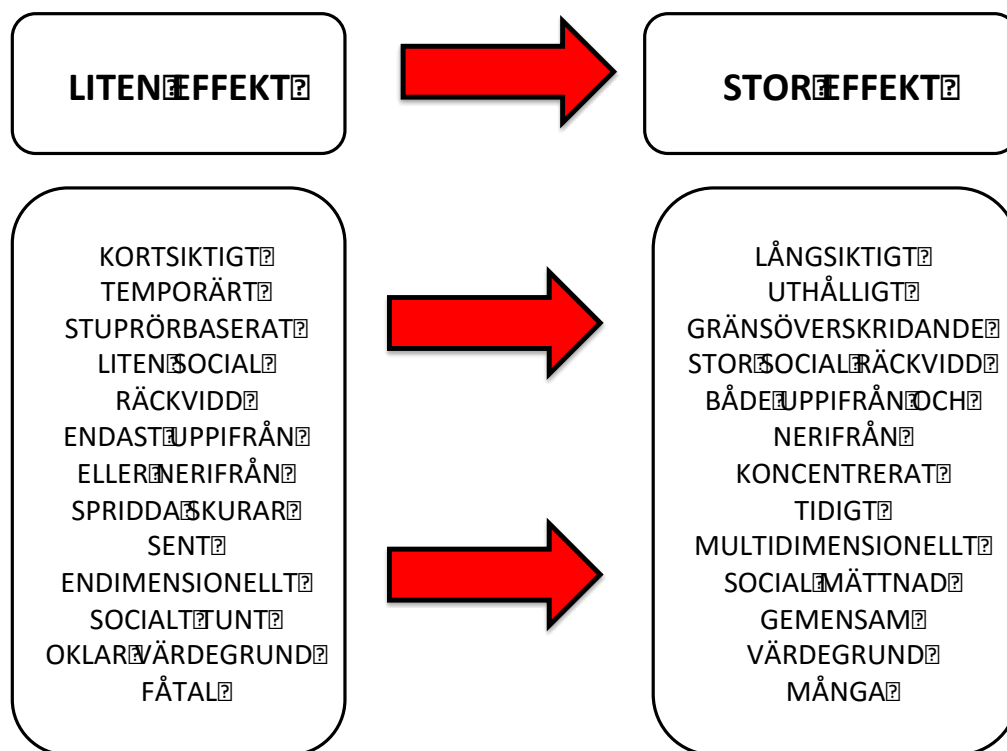
Ofta har det man gjort haft en mycket **begränsad social räckvidd** – den sociala smittoeffekten har berört för få personer under för kort tid och ofta har man missat nyckelpersoner – opinionsbildare i den lokala miljön allt från kvinnoföreningar, via religiösa ledare till aktiva i kulturutövare.

Många gånger har det handlat om **antingen uppifrån eller nerifrån** perspektiv på det man gjort istället för att söka efter den svåra men avgörande syntesen att hitta en mix av BÅDE uppifrån och nerifrån.

Man har i regel haft **alltför få** insatser per tidsenhet eller yta vilket gjort att det inte uppstått den sociala ”mättnad” som en mångfald av insatser i många dimensioner utgör. Man har helt enkelt spridit insatserna alltför glest i tid, rum och socialt i stället för att koncentrera och kraftsamla där man vill nå ett avgörande resultat.

Och ibland har man inte riktigt förstått vidden av den insats som måste göras. Då det brinner i en förort eller det blir upplopp eller då man skjuter på varandra, handlar det inte om fem miljoner kronor hit eller dit, 20 poliser mer eller mindre. Vi pratar om insatser i en miljö där hundratals ofta tusentals miljoner kronor omsätts i form av offentliga resurser under ett år. Ska det bli något måste man satsa rejält. Man måste med **massiva insatser** vända utvecklingen dramatiskt – bryta mönster, ta språng använda alla de goda exempel som finns och skapa en sorts inverterad tipping point.

CHECKLISTA FÖR ATT FÅ EFFEKTER I ORTEN



Ska man lyckas förändra situationen i **Orten** krävs det att man rör sig till höger i bilden ovan. Det krävs att man arbetar långsiktigt, uthålligt, multidimensionellt och gränsöverskridande. Och att man har en tillräcklig volym och omfattning i insatserna för att man ska kunna uppnå den kritiska massa som krävs för att processen ska bli självgenererande. Detta gör man knappast om man inte lyckas **bryta gamla, mönster**, gå utanför boxen och **ta upprepade språng**, där man gång på gång tappar kontroll över processen. Det kräver naturligtvis både visioner och inte minst mod.

30.2 Tipping point teorin – fast tvärtom

"The best way to stop a bullet is a job."

Tipping point teorin är – utifrån en vid tolkning - en ganska dyster utsaga om att då de negativa sociala faktorerna i ett område passerar en viss punkt accelererar utvecklingen i negativ riktning av sig själv. Vägen mot stupet blir allt brantare. Man brukar till exempel säga att då andelen invandrare i ett bostadsområde eller andelen barn med icke svenskt ursprung i en skola passerar en viss punkt går utvecklingen inte att stoppa och den vita/svenska medelklassen flyr.

Oavsett om teorin stämmer eller ej, oavsett om man gillar den eller ej, kan man vända på steken och fundera över hur en positiv och självgenererande utveckling kan uppstå. När blir de positiva motkrafterna tillräckligt många och tillräckligt starka för att en positiv utveckling inte

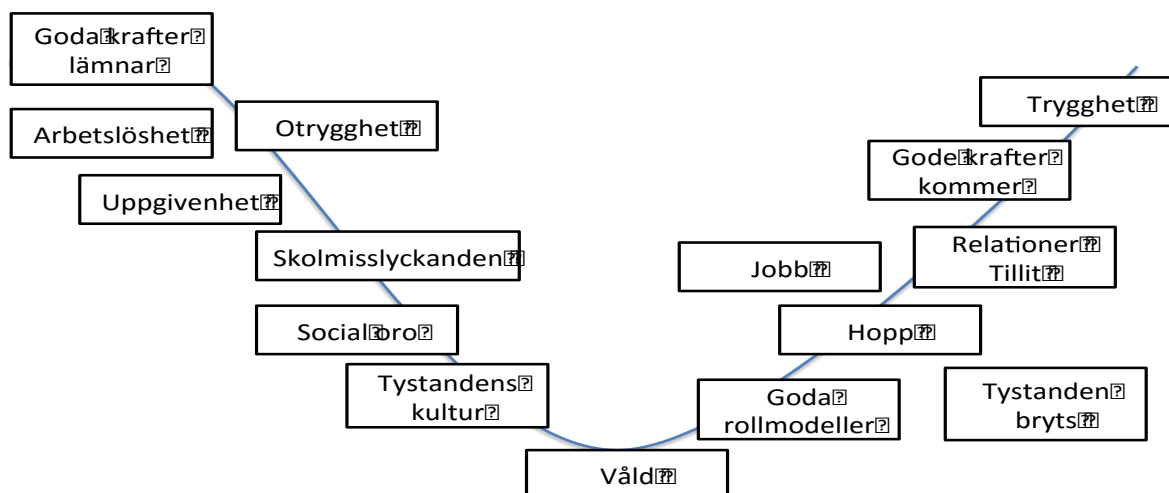
bara skapa uppstå utan växa sig allt starkare av egen kraft? **Hur ser en inverterad tipping point teori ut?**

Många av de exempel vi skissat på i detta kapitel kan kanske – i den bästa av världar – bidra till en sådan process. Men inte ensamma och bara om de får vara verksamma under mycket lång tid. Företrädesvis i samspel med ett knippe andra gynnsamma faktorer. Det vi gång på gång återkommit till som vårt mantra; **kritisk massa, uthållighet och ett multidimensionellt perspektiv.**

Det vi - med utgångspunkt i figuren nedan påstår är att då man skapar tillräckligt med goda krafter i Orten kan den negativa utvecklingen – givet att omständigheterna är de rätta - vända och en självgenererande positiv utveckling uppstår. Man har skapat en inverterad eller omvänd tipping point.

Men då måste man göra **tillräckligt mycket, tillräckligt länge, av rätt sort och i stark interaktion med de boende i området.**

En inverterad tipping point



För att passera denna tipping point krävs en mängd olika insatser, av flera olika slag och under lång tid. Allt från brottsbekämpning till fungerande skolor. Arbetsstillfällen och stolthet över området där man bor. Trygghet i vardagen och fungerande hissar i trapphusen.

30.3 Att vända utvecklingen – vad krävs

Vi har i detta kapitel beskrivit och diskuterat ett antal goda exempel, en del stora och stadsdelsövergripande, en del lite mindre. Några prövade i verkligheten, andra kvar på idéstadiet. Låt oss avsluta detta kapitel med att diskutera gemensamma drag och vad som kan krävas för att vända utvecklingen i **Orten** och passera **den inverterade tipping pointen**. Vi gör det i punktform;

- Inget av dessa exempel löser problemet ensamt. Det krävs ett brett knippe av olikartade insatser under lång tid för att lyckas. **Mångdimensionalitet, långsiktighet och uthållighet** är stickord av betydelse. En fluga gör ingen sommar.
- Det flesta goda exempel är **gränsöverskridande och av samverkansnatur**. Aktörer som tänker och agerar utanför boxen.
- För att detta ska fungera på lång sikt krävs förmodligen någon form av **strategisk ledningsfunktion** för samverkan. Det handlar om att tänka, agera och leda utifrån ett samlat perspektiv. Helhetssyn.
- I denna ledningsfunktion bör man vid sidan av helhetssyn också präglas av långsiktighet och **ett socialt investeringsperspektiv** på det man gör. Rom byggdes inte på en dag.
- De flesta goda exempel innehåller starka inslag av **lokal mobilisering** av de boende i **Orten**. Men ensamt fungerar det inre. Nedifrånperspektivet måste alltid kompletteras med uppifrånperspektivet. Ensam är inte stark utan korkad.
- Det man gör måste vara tillräckligt stort, tillräckligt omfattande för att det ska ha betydelse. Man måste passera någon form av **kritisk massa** för att bli självgående. I detta ligger också att **smittoeffekten** måste vara hög och symbolvärdet i den konkreta handling man utför måste vara påtagligt.

Vi kan redan här peka på några inledande steg som måste tas för att denna process ska komma igång. Steg som vi kommer att utveckla på djupet i kommande kapitel.

Steg ett: Skapa någon form av **ledningsstruktur för samverkan**.

Steg två: Gör en gemensam **nulägesanalys** över situationen idag och orsakerna bakom detta.

Steg tre: Formulera en **vision** och bestämma var vi ska börja.

Steg fyra: **Prioritera** där vi tidigt kan lyckas.

Steg fem: Gör **något konkret**, gå från prat till verkstad. Se till att lyckas med de första stegen.

Men oavsett hur väl man lyckas med detta kommer man att möta motstånd, motstånd att hantera och hinder att passera. Men man måste också vända på ett antal stenar, ta tag i svåra och obehagliga frågor och ifrågasätta myter och fördomar av olika slag. Inte minst de man själv bär på. Detta kommer vi att utforska i kommande kapitel.

Del 3

UTMANINGARNA

(myter & motstånd)

POÄNGER; För att lyckas måste vi vända på ett antal stenar, slakta heliga kor och ta i tabubelagda frågor. Vi kommer också att möta motstånd, ibland från oväntat håll. För att hantera detta måste vi förvandla vanmakt till motmakt och bygga goda allianser.

Kapitel 7

Det mest förbjudna

Myter, tabun och svåra frågor

I detta kapitel beskriver vi några av de svårigheter och utmaningar man stöter på då man påbörjar ett förändrings- och utvecklingsarbete i Orten. Det är lätt att trampa snett, åsikterna är många – inte alltid faktaunderbyggda. Och kampen om eländet är betydande. Olika grupper hävdar monopol både kring hur problemet ser ut och hur lösningarna ska vara.

Vi beskriver också hur effekterna av det som sker i Orten likt metastaser på en cancersvulst sprider sig till övriga delar av samhället. Då är det lätt att glömma att det en gång var vi som skapade denna situation genom ett stort antal beslut av olika slag och vid olika tidpunkter. Och det är vi som låter det ske idag. Det är inte ondskan hos de onda som är problemet det är tystnaden hos de goda.

Vi ser särskilt tydligt några olika svårigheter då vi ska ge oss i kast med Ortens utmaningar; bagatelliseringen av den svarta ekonomin, monopoliseringen av rätten att slåss för Orten, den överdrivna toleransen inför avvikande och destruktiva kulturella mönster, fokuseringen mot etnicitet och religion som gör att man kanske missar klass- och fattigdomsperspektivet och välfärdssamhällets kravlöshet.

31. KOMMER INTE ALLA ATT ÄLSKA OSS?

31.1 Bortom hopplöshet och hastighet

”Det är lätt hänt att enbart fokusera på allt skit som händer i vårt kära Malmö. Men! Vi får inte glömma hur många som aktivt arbetar för ett bättre samhälle varje dag. Att påstå att inget görs för att försöka förändra situationen är en ren lögn.

Jag vet inte hur många möten om situationen i Malmö jag har varit på under det senaste året. Det finns så många goda krafter som sitter sida vid sida och försöker hitta fler alternativ för dagens ungdomar. Blåögda blonda människor tillsammans med kvinnor i hijab. Politiker och arbetsförmedlare tillsammans med lärare, socialsekreterare, fritidsledare, elevassistenter. Till och med Abdi från kiosken som är orolig är där. Om ni bara visste hur många aktörer det finns i Malmö som gör något varje dag för våra unga.

När jag läser jag alla Facebookpolitikernas åsikter så tror jag att jag bor i Chicago under trettio-talet. Efter samtal med både polisen och socialtjänsten så kan jag konstatera följande: Malmö har runt 300 000 invånare och av dem så är det runt 200 personer som lätt kan kartläggas. De har ett destruktivt mönster och befinner sig i riskzonen. Ett femtiotal av dem skulle kunna benämnas aktivt kriminella och står för den mesta oredan i Malmö. (Och du mannen... Du har dem alla på din vänlista på Facebook och gillar deras bilder och skriver ”King” på hälften av dem.)

Alltså: 50 av 300 000, 0,016 procent av Malmös befolkning! Efter en läsning på Aftonbladet känns det som 97 procent. Gott folk, förstå mig rätt nu... Det är fullt förståeligt att reagera och skriva av sig i frustration men att peka på någon ”allsmäktig politiker” i tron att ”de” ska lösa problemet på något magiskt sätt är bara naivt. Din åsikt är bara en massa tyckande som inte leder någonstans.

Så. Vad kan du själv göra? Börja med att agera istället bara för att reagera. Vill du ändra politiken, börja med att ändra dig själv. Tror ni slaveriet avskaffades för att någon allsmäktig vit man sa ”Here, you are free”? Tror ni att medborgarrättsrörelsen startades på grund av brist på hobby? Alla pratar om revolution tills det är dags för revolutionärt grovarbete.

Börja med att engagera dig politiskt. Om inte? Ja, ibland kanske det räcker med att du är en god människa med ett gott hjärta. En kärleksapplåd till alla som kämpar med att få in eleverna på lektion, ni som försöker fixa bostad, en praktikplats, ett jobb, ni som lyssnar på deras berättelser. Det kan bidra till att en ung person sakta men säkert rör sig från riskzonen.

Antingen ser du glaset som halvtomt eller halvfullt. Det finns åtminstone vatten i glaset.”⁸⁴

⁸⁴ Debattartikel i Sydsvenska Dagbladet, 16 januari 2017, efter mordet på en 16-årig pojke

31.2 Det mest förbjudna

Vi som skriver denna rapport har under mer än 35 års tid varit med om långt över hundralet olika större och mindre förändringsprocesser. Allt från hela kommuner och stadsdelar till enskilda grupper och team. Och en sak har ständigt varit återkommande.

I alla dessa sammanhang har det funnits ett fenomen som vi – med inspiration av Kerstin Thorvalls bok med samma namn - valt att kalla ”det mest förbjudna”. Det är det som alla vet om, men som är alldeles för svårt, komplicerat eller laddat för att man ska våga eller orka ta tag i det. Ibland kallas det för ”elefanten i rummet”.

Och vår erfarenhet kring detta är entydig. Tar man inte tag i dem, så är det just dessa som riskerar att omintetgöra hela den förändring man vill uppnå. De är lite grand som trollen under barnets säng. Man måste ta fram ficklampan och lysa på dem. Då blir de genast mer ofarliga och mer hanterbara. Ibland till och med försvinner de.

Ett sätt att närma sig dessa tabubelagda frågor eller dessa heliga kor är att sätta ord på dem och ställa frågor kring dem. Ibland är frågorna viktigare än svaren. Syftet är att **synliggöra** dem och därmed göra det möjligt att föra samtal och kanske också i någon mening förändra dem. Låt oss därför ställa ett antal besvärliga frågor för att därefter gå vidare med att tränga på djupet kring några av dem.

31.3 Ett antal svåra och kontroversiella frågor som väckts

Under den resa som vi, tillsammans med en grupp kloka och kunniga människor, väl insatta i **Ortens** utmaningar, gjort det senaste året har ett antal knepiga frågor dykt upp. Frågor man svårligen kan undvika att ta tag i och vända och vrida på om man vill hitta lösningar. Det mest förbjudna i **Orten** om man så vill. Låt oss lyfta några av dem i punktform:

- Hur kan det komma sig att **en relativt liten grupp** på 20, 30 kanske 40 unga män kan hålla en hel stadsdel med tusentals boende i sitt grepp som gisslan? Vad håller tillbaka de goda krafterna i ett sådant område? Hur skulle vanmakt kunna förvandlas till en konstruktiv motmakt? Hur kan tystnadens och rädslans kultur brytas?
- Hur kan det komma sig att **hederskulturer och utpräglade machokulturer** kan bevaras eller än värre tillåtas växa fram i **Orten** utan att motståndet eller protesterna får det stöd det förtjänar? Var går gränsen där tolerans för avvikande, och stundtals rent destruktiva, kulturella mönster utvecklas till ett sorts destruktivt medberoendebeteende?
- Råder det i **Orten** – som någon formulerade det – en sorts **destruktiv kamp om eländet**. Det vill säga rätten att företräda dessa frågor och rätten att definiera både hur problemet ser ut och vilka orsakerna är? Råder det en sorts kamp om problemformuleringsrätten?
- Vem har mandatet att vara **röst åt de boende i Orten**? Självpåtagna grupper som hävdar att de utgör **Ortens** röst? Den stora tysta massan, eller kanske till och med personer utanför **Orten**? Är det rentav så att vissa intressegrupper tagit sig rätten att monopolisera hur detta ska definieras, beskrivas och hanteras?
- Vilka individer och grupperingar har intresse av att det råder **social oro i Orten**? De som värnar om det kriminella våldsmonopolet eller ostörd marknad för droghantering?

Eller kanske de som vill få sina fördomar om **Orten** bekräftade – allt är invandrarnas fel.

- Är problemet med **Orten** i första hand en etnisk fråga där ursprungsland, religion och hudfärg är avgörande, eller handlar det ytterst om **klass, kön, utbildning och fattigdom**? Och vad händer om man vid varje oenighet kring hur man ska jobba i **Orten** drar fram rasistkortet?
- Vilka är **de goda koalitioner** i **Orten** som kan bryta dagens mönster och skapa nya? Finns det på vägen dit onda, elakartade, destruktiva koalitioner och allianser som står i vägen? Hur bör man hantera dessa?
- Finns det ett betydande överskott av högljudda manifestationer och olika krav på vad andra ska göra i och för **Orten** – en sorts variant på **”nån-annan”-effekten**? Och alltför lite egen förmåga och vilja att kavla upp ärmarna och ta tag i de trista vardagsfrågorna då kameraljusen slocknat och media åkt hem. Är det helt enkelt på sina håll **mycket prat och lite verkstad**?
- Leder vår stundtals **överdrivna tolerans** till en kravlöshet som är förödande? Har vi en acceptans för beteenden som vi i grund och botten egentligen vill undvika?

Vi vill i detta kapitel försöka vända på ett antal stenar och söka fördjupa några av dessa frågor. Kanske inte ge svar på frågorna, men väl fördjupa och problematisera dem. Men låt oss börja i en helt annan ände.

32. HUR BLEV DET SÅ HÄR? NÄR DET OTÄNKBARA BLEV VERKLIGHET

32.1 Det sluttande planet

”Hur mycket kan man önska och ändå aldrig få, Hur länge kan man söka utan att nå sitt mål. Hur mycket kan man älska utan att få nåt tillbaks, Hur mycket kan man sakna innan saknaden blir till hat, innan saknaden blir till hat. Fråga Guillermo Marquez Jara, Fråga Guillermo Marquez Jara.”⁸⁵

Då vi 1982 publicerade framtidsstudien Ung i Norden 2000 och i denna skildrade skjutningar med automatvapen i Stockholms city och även terrordåd trodde vi inte på allvar – inte ens i den värsta av världar - att detta skulle kunna ske. Den 4:e december 1994 blev Guillermo Marquez Jara och Tommy Zethraeus och en tredje kamrat nekade inträde på nattklubben Sturecompagniet i centrala Stockholm. Uppfyllda av vrede åkte de till **Orten**, hämtade automatvapen, återvände till city och sköt därefter ihjäl fyra personer.

Idag har våldet med full kraft blommat upp i **Orten**. I allt väsentligt unga arga, väldigt arga, män som nästan helt utan spärrar tillgriper vapen då deras intressen upplevs som hotade oavsett om det handlar om heder, respekt eller rena affärsintressen. Varje våldshandling leder till risk för hämnd och upptrappning. I en ständigt accelererande nedåtgående spiral.

”Det var en kväll i Husby i norra Stockolm i fjol. Hussein Reza. 26, hade kommit hem efter ett arbetspass inom antivåldssatsningen Lugna Gatan. Jag och familjen skulle

⁸⁵ Michael Wiehe om en brottsling som 1996 dömdes till fängelse för sin inblandning i Stureplansmorden.

sätta oss när telefonen ringde. Det var panik, två killar hade börjat bråka och en av dem hade sprungit hem för att hämta ett vapen, berättar Hussein.

Timmarna gick. Flera möten skedde. Hussein och hans kollega försökte med allt. Ingenting tog skruv. Hussein kände igen hatet från andra situationer. De är som betong, du når inte fram till dem. De känner att de har blivit trampade på och vill inte visa sig svaga. Till slut såg Hussein en vändning komma, klockan fyra på morgonen. Jag kände skyldighet att lösa det här. Det handlade inte om att spela hjälte, men jag har sett de här killarna växa upp. Vad skulle jag säga till den enas föräldrar om den andre sköt ihjäl honom?”⁸⁶

Processen accelererar av en alldeles egen och inneboende kraft. Mer vapen och mera våld på ett sluttande plan som blir allt brantare. Vi kan se att det är några faktorer som mer än andra gör att det sluttande planet sluttar och att lutningen blir allt brantare:

- en första är **utanförskapets omfattning**. När utanförskap, arbetslöshet, skolmisslyckanden och öppen drogförsäljning liksom en omfattande svart ekonomi blivit vardag börjar det av alltför många – både i **Orten** och i omvärlden – uppfattas som normalt. Vi får en sorts normalitetsförskjutning. **Normalitetseffekten**.
- den andra faktorn är **utanförskapets varaktighet**. Då detta tillstånd tillåtit existera inte bara under flera år utan flera decennier uppstår en känsla av att så har det alltid varit och så kommer det alltid att vara och det går inte att bryta. Detta riskerar naturligtvis att leda till en sorts kollektiv uppgivenhet både i **Orten** och i omvärlden. Känslan av att det är kört. **Naturlagseffekten**.
- den tredje faktorn är **slutenheten**. Då allt fler människor varaktigt eller rentav permanent vistas i **Orten** och sällan ger sig ut i den omkringliggande världen uppstår en rädsla och ett främlingskap. Både för de som bor i **Orten** och inte ger sig ut i den som man uppfattar hotfulla och fientliga omvärlden, men också för de i omvärlden som av precis samma skäl inte vågar eller vill bege sig till **Orten**. **Ghettoeffekten**.

Just nu sker det mesta av våldet i Orten och berör främst de 6 procent av landets befolkning – de cirka 600 000 personer - som bor där. Allra främst en lite grupp unga män i samhällets utkanter. Men vem tror att det kommer att stanna kvar där och vem tror att det inte berör oss övriga 94 procent? Vem tror att Stureplansmassakern inte kommer att gå i repris? De krafter som är i omlopp kommer naturligtvis inte att stanna där. Våldet och den ekonomiskt drivna brottsligheten i form av drogförsäljning, rån och inbrott kommer naturligtvis att emigrera dit pengarna finnas. Där de övriga 94 procenten av landets befolkning bor. Våren 2017 rapporterar Villaägarnas Riksförbund att risken för inbrott är som störst i Danderyd och Solna – typiska medelklassorter där delar av de 94 procenten bor⁸⁷. En bild av detta skulle kunna vara att vi får en accelererande social smittoeffekt. Kanske en social smitta från den omkringliggande **Orten** såsom Hallonbergen, Rinkeby, Tensta och Husby. **En social epidemi**. En annan metafor är att se detta som en **elaktartad social metastas**.

”En metastas eller en dottersvulst är en tumör som spridit sig till andra organ än där den primära tumören, modersvulsten, finns.”⁸⁸

⁸⁶ Ur Dagens Nyheter 15:e maj 2017

⁸⁷ Aftonbladet 16 maj 2017

⁸⁸ Wikipedia

En dottersvulst som sprids från den primära modersvulsten – **Orten** – till resten av samhällskroppen. Så detta är inte bara en angelägenhet för de som bor i **Orten**. Allting hänger samman. **Orten** och resten av samhället utgör delar av samma kommunicerande kärn. Likt siamesiska tvillingar hänger de samman. När giftet sprids i den enes blodomlopp transporteras det snart vidare till den andra tvillingen. Det är en angelägenhet som berör oss alla. I denna mening existerar inget *vi* och *dem*. Vi är alla delar av samma större, gemensamma *vi*. Och detta har redan börjat. Skjutningarna idag (2017) är inte enbart en företeelse kopplad till kriminella gäng i **Orten**. Många av de som idag är förövare kommer från helt andra sociala strukturer än gängen. Här är ett exempel:

”Oskar, 20, och Deniz, 21, hade aldrig betraktats som farliga. Ändå misstänks de ha hamnat i dödlig konflikt med varandra. Två vänner från ett välmående område och ett brutalt mord som få kunde förutse. Dörren till vårdcentralen är perforerad på fyra ställen och en av rutorna har krossador. Spår av ett våld som kanske snarare förknippas med så kallade utsatta förorter, inte bostadsområden som detta där arbetslösheten är låg och inkomstnivån hög. Nu var Deniz själv misstänkt för att ha skjutit ner två unga män. Ett av offren, 20-åriga Oskar, hade fram till nyligen varit en av Deniz bästa vänner.

Häradsvägen heter pulsådern som klyver Segeltorp i två delar. Deniz hade vuxit upp i den östra, mindre fina delen. Oskar kom från området väster om Häradsvägen där villorna dominerar. Segeltorps fritidsgård, som ligger mitt emellan, blev deras mötesplats.”⁸⁹

Vi pratar alltså om en betydande negativ social kraft som idag ofta bemöts med en axelryckning, rentav med ett sorts obehagligt kolonialt perspektiv på händelserna – en *”låt infödingarna ha ihjäl varandra det berör inte oss attityd.”* Naturligtvis etiskt oförsvarbart och oacceptabelt, men dessutom analytiskt fel. Våldet och motsättningarna kommer att beröra oss alla förr eller senare. Både konkret då vi utsätts för det, då ungdomar blir rånade på jackor och mobiltelefoner i tunnelbanan men än värre då hela värdegrunden i vår välfärdsmodell hotas. Då välfärdsväven i vårt samhälle brister. Då tryggheten, medkänslan och solidariteten ersätts med rädsla och egenintressen.

Den fråga som blir nödvändig att ställa är; Handlar allt detta om framväxandet av ett *vi*-och-*dem*-perspektiv? Där det större samhällsgemensamma **”vi”** som Per Albin en gång beskriver i sitt välkända folkhemstal eroderat bort.

”Hemmets grundval är gemensamheten och samkänslan. Det goda hemmet känner icke till några privilegierade eller tillbakasatta, inga kelgrisar och inga styvbarn. Där ser icke den ene ner på den andre. Där försöker ingen skaffa sig fördel på andras bekostnad, den starke trycker icke ner och plundrar den svage. I det goda hemmet råder likhet, omtanke, samarbete, hjälpsamhet. Tillämpat på det stora folk- och medborgarhemmet skulle detta betyda nedbrytandet av alla sociala och ekonomiska skrankor, som nu skilja medborgarna i privilegierade och tillbakasatta, i härskande och beroende, plundrare och plundrade.”⁹⁰

Har vi låtit detta *vi*, detta samhällskitt ersättas av kampen mellan olika intressegrupper, mellan de i innanförskap och de i utanförskap, mellan de 6 procent som bor i **Orten** och

⁸⁹ Dagens Nyheter 16 maj 2017 – del av en större kartläggning av våldet i **Orten** utförd av DN

⁹⁰ Per Albin Hansson i riksdagen, 1928

övriga 94 procenten. Är det så att vi glömt att det kanske är just detta större och gemensamma vi som håller samman vårt samhälle och gör det unikt. Eller handlar det om aningslöshet och brist på insikter om våra handlingars konsekvenser?

Vad är vårt ansvar och vad är våra möjligheter att agera? Men låt oss ställa en helt annan fråga; Hur hamnade vi här? Vi ville ju så väl och det blev så fel.

32.2 Vem skapade monstret och vad är vårt ansvar?

”Jag kom hit från det stora mörkret och in i dig som litet barn. Du har hört om mig i sagor och legender Jag finns inom dig. Jag finns inom dig

Jag kom hit från det stora ljuset det ljus som får dina ögon att blunda. Den som slåss mot mig kommer alltid att förlora och långsamt förgöras långsamt förgöras.”⁹¹

Utsatta områden har alltid funnit, genom hela vår historia. Olika mekanismer har hållit isär samhällets olika skikt. Adel, präster, borgare och bönder. Ibland har det handlat om kulturella mekanismer, ibland ekonomiska. I Malmö bodde de fattiga i kvarteren på Backarna och de besuttna i Limhamn. I Stockholm hade vi knivsöder och det exklusiva Östermalm. Slumkvarter har alltid funnits.

Då folkhemmet började byggas på allvar efter krigsslutet fanns en dröm, en förhoppning, om att detta skulle få ett slut. Drömmen om det jämlika samhället. Och hur paradoxalt det än kan verka idag så kan man se miljonprogrammen som ett sätt att försöka förverkliga en storslagen politisk dröm om att en gång för alla bli kvitt Fattigsverige. Att skapa det goda hemmet - folkhemmet. Och vi kanske var på väg att med hjälp av den sociala ingenjörskonstens olika verktyg lyckas. Det var faktiskt drömmen för en del av oss att på tidigt 60-tal flytta in en modern trerumslägenhet med hiss, sopnedkast, skinande rostfria bänkar i köket och ett modernt badrum i Almhög, Rosengård eller Lindängen i Malmö. Och det vi då inte såg var kanske att vi därmed hade påbörjat processen med att bygga ett segregerat samhälle.

Men sedan började något hända. Först gradvis och smygande sedan allt snabbare. Bostadspolitikerna med subventionerade bostäder monterades ner och avvecklades och boendet blev **mer och mer** något som skulle fungera på marknadens villkor. Så sköt segregationen fart på allvar. Flykten från **Orten** inleddes. De som kunde och hade råd gav sig därifrån. Man hade byggt dessa områden så att man inte kunde göra bostadskarriär på annat sätt än att flytta. Ingen blandad bebyggelse, inga blandade upplåtelseformer. Vissa områden gentrifierades efter hand och blev ”hipster-land” – som Möllan i Malmö och Söder i Stockholm. Andra segregerades som Sege och Herrgården. Uppdelningen i ett vi och ett dem blev allt djupare.

Allmännyttans roll tonades gradvis ned. Så småningom började man **sälja ut allmännyttans hyresrätter** i attraktiva områden som bostadsrätter, med stora kapitalöverföringar, ofta miljonklipp, till de som hade råd att slå till. På så sätt förstärktes skillnaden mellan **Ortens** sociala sammansättning och resterande delar av staden. I Herrgården i Malmö uppgår förvärvsfrekvensen 2016 till 26 procent att jämföra med strax under 80 procent för riket i stort.

⁹¹ Thomas Andersson Wij till Freddie Wadlings album, Jag är monstret

Valfrihetsreformer i skolan ledde till **utarmade skolor i Orten**. I vissa skolor i orten är behörigheten till gymnasiet tiotals procentenheter lägre än i skolor bara några kilometer därifrån, Skolor i områden med villor och bostadsrätter. I dessa områden är valfriheten i skolvalet inget annat än valfrihet för de som kan välja. Man kanske skulle kunna säga att valfriheten för några prioriterades högre än rätten till en god och jämlik skola för alla.

Här och var sålde man av fastighetsbeståndet i **Orten** till rena ”**slumlords**” som lät förfallett fortgå och plockade ut de vinster som gick att få innan fastigheterna såldes vidare. Segregationen fördjupas.

På arbetsmarknaden driver **de fackliga organisationerna** länge en linje som skyddar de som redan har jobb och försvårar inträdet för de som saknar utbildning och som skulle kunna få anställning i enklare jobb. Uppdelningen i ett intressepolitiskt *vi-och-dem-perspektiv* kan knappast bli tydligare än så. En ståndpunkt som LO ”under galgen” slutligen väljer att modifiera som en konsekvens av den stora tillströmningen av flyktingar 2015/16.

När antalet personer med utländsk bakgrund ökar anlägger man ett **kostnads- och problemperspektiv** på dessa istället för ett möjlighets- och socialt investeringsperspektiv. Det leder till att på de flesta platser i landet får vi en ny grupp människor som i många, många år står utanför arbetsmarknaden. Det tar mer än 8 år innan 50 procent av de nyanlända har tagit sig in på arbetsmarknaden. Och i takt med detta misslyckas deras barn i skolor som inte fått erforderliga resursförstärkningar. En ny generation av utanförskapsmänniskor växer upp i **Orten**. En del av dem är unga arga män som senare i livet griper till vapen. Vi börjar också se konturerna av tredje generationens bidragstagare.

Det krävs alltså ingen större fantasi för att förstå att vi (förhoppningsvis omedvetet och av okunnighet) strukturellt byggt ett samhälle med olika former av barriärer som skapar eller i varje fall förstärker det kollektiva utanförskapet. En uppluckring av ett större och gemensamt vi till förmån för ett *vi-och-dem perspektiv* i kampen om de gemensamma resurserna.

Det är nu man kan börja ställa sig frågan; vad är problemet; *vi eller dem*? Det är också nu samhället börjar uppmärksamma vad som sker och drar igång våg efter våg av olika sorters satsningar eller projekt. Projektsjukan drar som en farsot över **Orten**. I stort sett alltid utan effekt. Och allt blir kvar i det gamla. Det kanske inte var projekt som behövdes. Det kanske var grundläggande fel i den underliggande strukturen?

Vi blundade och lät det ske. Vi glömde att segregationen inte uppstod till följd av någon naturkraft eller av automatik. Den uppstod till följd av en mängd mer eller mindre genomtänkta beslut, stora och små. Det var vi som skapade och designade det sluttande planet. Vi kanske också glömde det gemensamma vi som en gång utgjorde grunden för vårt samhällsbygge.

Och vi glömde att om det förhåller sig så, kan vi idag fatta nya beslut för att vända utvecklingen. Om vi bara är beredda att ta tag i detta och hantera de svårigheter och den smärta en sådan process medför. Det hela kanske inte handlar om ondskan, illviljan eller okunnigheten hos ett fåtal beslutfattare. Det kanske handlar om tystnaden och passiviteten hos oss andra. Vi som glömt att vi en gång strävade efter ett större vi.

32.3 Det är inte ondskan hos de onda utan tystnaden hos de goda

”Varje gång en ung man dör i en skjutning i orten så läser jag hyllningar till honom. Jag förstår och respekterar att folk som kände dem skriver om dem och vill minnas. Men jag tänker att det är för sent. Jag tänker att vi svek killarna och hela orten när de levde. Så varför hylla dem nu? Våra hyllningar nu när de ligger tysta och begravda i jorden låter falskt.

Jag måste först förklara ett par saker. Jag vet att det finns lika många förklaringar för skjutningar som antalet skjutningar. Jag vet också att när social utsatthet och ekonomiska klyftor blandas med machokultur blir det en giftig sörja som drabbar alla och är svårt att värja sig emot.

Jag förstår att killarna lämnat bra minnen efter dig. Folk är komplexa. En ung man kan ha ena foten i kriminella kretsar och det andra i den normala vardagen i orten. Men varför var vi tysta när de levde? Jag tänker att vi sviker killarna genom att vi hyllar dem efter att de brutalt dödats på öppen gata av andra unga män från orten. Vi sviker deras minne.

Vi svek dem hårdast redan när de levde genom att inte låtsas om det där andra som de är inblandade i. Det knas som gjorde och gör att de själva, deras familjer och hela orten drabbas. Vi köpte giftet som är en blandning av machokultur och social utsatthet genom att vara tysta och lät det döda dem. För "det är så det är" i orten sa vi. För det är så när man är en kille i orten tänkte vi.

För vi ville inte lägga oss i, att vi såg genom fingrarna. Vad vi gjorde var att vi gjorde en normal grej av det som senare dödade killarna genom att inte låtsas om det, inte konfrontera dem med det. Vi lät giftet döda dem. Nu minns vi dem.”⁹²

Varje gång man läser en text som denna eller hör någon berätta en liknande berättelser blir man berörd, arg, ledsen. Och efter en liten stund ställer man sig kanske frågorna; Varför blundar vi så länge. Varför vägrar vi se vad som händer? Varför agerar vi inte?

Ja, är det kanske så att problemet inte är ondskan hos de onda utan tystnaden och passiviteten hos oss andra som är det stora problemet? Är det just detta som är kärnan i det som sker? Vi blundar för det som sker ända tills det inte längre går att blunda. Ända tills vi märker att då uppdelningen i ett *vi* och *dem* leder till en uppluckring av de centrala livsvärden som ryms i ett större och gemensamt *vi*.

Handlar det om den egna rädslan för att bli inblandad i något man inte tycker riktigt berör en. Är det de 94 procenten som förnekar det som sker ända tills skjutningarna drabbar maktelitens barn och unga på Stureplan eller på Avenyn. Då modersvulstens metastaser nått ända fram till medelklassens barn och unga?

Eller är det värre än så. Handlar det bara om bekvämlighet. Att det är lättare att titta på ”Så ska det låta” på fredagskvällen än att engagera sig i vad som händer ute i **Orten**. Är det lättare att engagera sig i bombningarna i Aleppo eller IS härjningar i Irak, än att ta blå linjen ut till Rinkeby och göra något med unga skoltrötta tonåringar som söker sig till Mattehjälpen.

⁹² Kvällsposten, hösten 2016 med anledning av dödsskjutningen av en 16 årig pojke i Malmö

Ju längre tid vi jobbat med utmaningarna i **Orten** desto starkare har insikten växt om att ifall vi inte lyckas mobilisera de 94 procentens engagemang och solidaritet är risken betydande att vi kommer att misslyckas med vårt uppdrag att vända utvecklingen och vandrigen mot ett alltmer kluvet samhälle tar ytterligare fart. *Vi och dem perspektivet* tar över och utplånar den fortsatta existensen hos ett större och gemensamt vi.

Men det kanske också handlar om våra egna fördomar och fördomen att vi inga fördomar har. Kan det vara så att då våldet drabbar Ahmed i Biskopsgården upplevs detta med mindre smärta än om det handlar om Anders i Askim? Är det så att mordet på en ung pojke med medelklassbakgrund på Kungsgatan⁹³ i Stockholm väger tyngre än 28 skjutna unga män i **Orten**? Handlar det ytterst om att vi i handling visar att alla människor inte är lika värda. Eller för att uttrycka det mera Orwellskt; ”**Alla djur är lika, men vissa djur är mer lika än andra.**”

Eller än värre. Är det så att vi alla kanske har behov av någon som misslyckas, någon som har det något sämre än vi. Redan Marx talade om behovet av ett trasproletariat. Kanske fyller **Orten** och dess befolkning behovet hos oss andra av att vara en projektionsskärm för misslyckanden. Någon att se ned på, en syndabock. När resurserna inom äldreomsorgen inte är tillräckliga kan vi skylla på någon annan. Det är invandrarnas fel. Inte vår kollektiva ovilja att betala mer i skatt. Världen tenderar att beskrivas i svart eller vitt, delas upp i goda eller onda personer. Och när vi blir rädda, osäkra eller förvirrade vill vi kanske ha enkla svar, enkla lösningar, hjältar och skurkar. Och mitt i allt detta faller bilden av ett större vi – det gemensamma hemmet, Folkhemmet – samman.

När en ung kvinna blir våldtagen så är det, som en följd av detta *vi-och-dem-perspektiv*, alltid de marockanska gatubarnen. Och när det brinner i **Orten** så är det med självklarhet muslimernas fel. Handlar detta om vårt obehagliga behov av en hackordning? En hackordning som gör det möjligt för oss att känna att hur eländigt vi själva än har det, så finns det i alla fall en grupp som är och har det sämre?

Men detta leder också till ett överförenklat syndabockstänkande. Då vi inte känner den andre är det lätt att överdriva, skapa schablonbilder eller negativa projektioner där allt negativt tillskrivs denna okände andre som därmed också i viss mening anonymiseras och berövas sina mänskliga egenskaper. Som förvandlas till något främmande. Hur obehaglig än liknelsen kan vara, så var det just detta nazisterna gjorde med judarna, romerna och de homosexuella under andra världskriget. Det var bland annat denna mekanism som gjorde förintelsen möjlig – *ett vi som utplånar ett dem*. När vi inte längre känner medkänsla eller har empati för den andre har vi tagit de första stegen mot ett mycket obehagligt samhälle där Per Albin Hanssons dröm om ett större vi – Folkhemmet – inte längre är levande.

Är det då vi drar fram vårt eget lilla rasistkort och påpekar överpresentationen av invandrare bland kriminella och socialbidragstagare. Och i samma andetag glömmar att överpresentationen av invandrare bland läkare inom svensk sjukvård är betydande. Och att utan invandrare skulle både sjukvård och äldreomsorg falla samman som ett korthus. Är det

⁹³ Natten mellan den 4 och 5 maj misshandlas 29-åriga Marcus Gabrielsen svårt på Kungsgatan i Stockholm. Han förs till Karolinska sjukhuset, djupt medvetslös, efter att ha mottagit flera sparkar mot kroppen och huvudet. Ambulanspersonalen genomför hjärt- och lungräddning och lyckas upprätthålla ett blodtryck. Men tillståndet förbättras inte. Senare samma dag drabbas Marcus Gabrielsen av en hjärnblödning och avlider.

då vi glömmer att de sociala problem som ser ut att kunna förklaras utifrån begrepp som ursprung och etnicitet i än högre kan förklaras utifrån klass, socioekonomisk bakgrund och utbildning? Som man ropar får man svar.

33. FEM FÄLLOR

Om man vill få till stånd en förändring av det som sker i **Orten** idag finns det många olika fällor som man riskerar att ramla ner i. Flera av dem tillhör den kategori vi ovan kallat ”det mest förbjudna”. Låt oss peka på fem sådana fällor:

- **bagatelliseringen av den svarta ekonomin** där man ibland uttrycker det som harmlöst att åka svarttaxi, klippa sig kvittolöst, köpa smuggelsprit eller oskattade cigaretter.
- **monopoliseringen** av rätten att definiera Ortens problem, orsakerna bakom och lösningarna. En sorts problemformuleringsmonopol.
- **den överdrivna toleransen** mot normer, kulturella inslag och värderingar som skapar utrymme för hedersvåld, slutenhet och en traditionell machokultur.
- fokuseringen på att det mesta, kanske allt, som sker i **Orten** och är av ondo har sin utgångspunkt i **rasism eller etniskt förtryck**.
- den **kravlöshet** som växt fram genom välfärdssamhällets olika insatser och som skapat en sorts inlärdd hjälplöshet och – helt i onödan – klätt på ytterst kapabla människor en sorts offerkofta.

Låt oss nu titta lite närmare på dessa potentiella fällor.

33.1 Den svarta ekonomin bidrar till normalitetsförskjutningen

33.1.1 Den kriminella ekonomins effekter för näringsliv och handel

Den sociala oron, kriminaliteten och våldet i **Orten** har inte bara en direkt påverkan på de boende i området. Det påverkar också i högsta grad **möjligheterna att bedriva näringsverksamhet och handel** i dessa områden. Det blir svårt att öppna närbutiker och kiosker när det finns en omfattande svartmarknad för kött, cigaretter och annat. Det blir svårt att **rekrytera medarbetare till de företag** som ligger i området då de anställda känner oro och otrygghet för resan till och från arbetet.

Det blir svårt att känna **trygghet som affärsanställd** när man nästan på daglig basis hotas av de kriminella och där butiksutrymmen i smyg används för att gömma undan narkotika. Eller då man gång på gång utsätts för **gång som invaderar butiken** och plockar på sig varor utan att betala, väl medvetna om att gängets våldskapital och rykte gör att ingen vare sig vågar anmäla eller vittna. Och de som bryter tystnadens kultur riskerar både att trakasseras och i värsta fall misshandlas.

”Polisen bekräftade vid 23.30-tiden att flera verksamheter plundrats. – Tyvärr har vi konstaterat att det varit en del plundring, om det är butiker eller vad det är. Jag har inte fått grepp om vilka som blivit utsatta. Viss plundring har förekommit i centrum, säger Lars Byström. Två personer har misshandlats, varav en är ägaren till en av butikerna som utsatts för plundring. Båda personerna kunde själva ta sig till sjukhus. Ingen misstänkt gärningsman har gripits.”⁹⁴

Det blir svårt att bedriva affärsverksamhet som butiker, tobaksaffärer, konditorier eller frisersalonger då man utsätts för utpressning och avkrävs **beskyddarpengar**. Den som nekar riskerar sönderslagna rutor och sönderskurna bildäck. Och i förlängningen försäkringspremier som gör att man inte längre kan driva sin affärsverksamhet.

Sålunda är det inte särskilt konstigt att handlarna på Husby Torg, med den lokala ICA-handlaren som motor i protest **stänger sina butiker** för att samhället inte kan tillhandahålla och garantera trygghet och säkerhet för dem eller deras kunder. I flera av våra förortsområden håller våldet och kriminaliteten på att **fördriva handeln från området**. Detta blir en del av den kollektiva normalitetsförskjutningen. Till skada för de boende och handeln i stort. Så här formulerar sig en tidigare gängkriminell person kring detta i ett mail till oss:

”Jag kan konstatera att den svarta ekonomin har lett till många mord t.ex. i taxibranschen eller kring handel med cigaretter och sprit. Det har handlat om att kriminella organisationer har velat ha en del av kakan. Jag vet flera tobaksaffärer som får betala månadsvis till kriminella organisationer. Detta p.g.a. att de inte betalar skatten enligt de regler som finns.”⁹⁵

33.1.2 Den svarta ekonomin och näringslivet

En särskild aspekt av problemet i våra förorter är förekomsten både av en svart och vit ekonomi. Är detta ett problem? Hur ser det i så fall ut? Är det den svarta ekonomin som är problemet? Eller är det till och med som har påståtts att det är den vita ekonomin som är problemet och inte den svarta? Låt oss konstatera att svart ekonomi förekommer flitigt i **Orten** precis som på de flesta glesbygdsorter i landet. Oskattade cigaretter, svartsprit, livsmedel som man inte betalar moms för och frisörer som klipper kvittolöst. Är det ett problem? Ja, vi tycker det på några olika sätt.

För det första betyder detta att det skapas en märklig **konkurrenssituation** i förhållandet till de som vill driva affärer utifrån den lagstiftning som finns.

”I huvudstaden har var fjärde företagare försämrade möjligheter att bedriva sin verksamhet på grund av brottslighet rapporterade Stockholms Handelskammare i fjol. Det är i utanförskapsområdena brottsligheten förgiftar företagsklimatet.”⁹⁶

För det andra utgör den här typen av verksamhet en sorts näringslösning för den kriminella ekonomin som direkt eller indirekt parasiterar på eller lever av den. Förekomsten av den till

⁹⁴ Aftonbladet, 21 februari, 2017 med anledning av oro i Rinkeby

⁹⁵ Mailväxling med före detta gängkriminell nyckelperson

⁹⁶ SvD 19 februari, 2017

synes harmlösa svarta ekonomin skapar en sorts **infrastruktur för mer avancerad kriminell ekonomisk verksamhet**.

Det knyter an till en tredje invändning. Detta är en **inkomstkälla för den kriminella ekonomin**. Vinsten på tull och skattefria cigaretter och sprit är väldigt hög medan risken i förhållande till att handla med narkotika i form av straff och andra påföljder är låg.

Den fjärde invändningen är att detta bidrar till att gröpa ur **samhällsmoralen** på ett sådant vis att skatteundandragelse och därmed likartade beteende såsom bidragsfusk blir en del av den förvridna normalitet som stundtals råder i **Orten**.

Därmed skulle man kunna påstå att allt detta både var för sig, men än mer tillsammans, gör att den svarta ekonomin försvårar arbetet med att bryta **Ortens** utanförskap. Detta betyder inte att det är lätt att hantera det. För om de flesta av oss vill att våldet ska brytas i **Orten** blir inte alla lika glada över att inte längre kunna klippa sig billigt, köpa billiga cigaretter, åka svarttaxi eller komma över billig svartspirit. Och ändå skulle man kunna påstå att de delvis utgör olika sidor på samma mynt.

33.1.3 Den underjordiska ekonomins goda sidor

*"Vår lust att köpa väldigt billig öl och sprit hos "tobakisten på hörnet". Vår lust att "fynda" märkeskläder för tokbilliga priser på lite skumma lokaler. Vår lust att då och då köpa lite kokain, klippa oss för en femtiolapp och att äta lunch för 39 kronor. Alla dessa lustar får många av oss att blunda för att vi har tagit klivet in i den hel- eller halvkriminella värld som göder och föder dessa unga män som mördas och mördar på Malmös gator."*⁹⁷

På ett plan skulle man kunna säga att de flesta av oss är aningslösa och bagatelliserar vårt eget deltagande i den kriminella ekonomin. Det är ju inte så farligt kanske vi tänker. Vi kanske inte ens är medvetna om att vi gör oss skyldiga till brott. Vi kanske slipper ur greppet genom att hävda "god tro". Och glömmer bort att summan av allt detta till synes oskyldiga agerande utgör en sorts grundförutsättning för den kriminella ekonomin. Och att vi därmed försvårar en förändring av betingelserna i Orten. Så här skrev en person till oss kring denna fråga:

"Tänker att svarta ekonomier drivs fram av i huvudsak två skäl - antingen att det råder brist på något, och/eller att det finns en misstro till det offentliga som fördelar skattemedlen. Kulturen - att tro på samhället - är väl ganska unik för Sverige. Många nyanlända kommer från system som fungerar på ett helt annat vis. När samhället sviker hittar de egna lösningar som i själva verket handlar om ren överlevnad. De vet bara inte att de verkar i ett system som i slutändan utgör förutsättningar för den svarta marknaden. Till exempel: I Södertäljes Telgebostäder kan en nyanländ betala 150 till 200 tkr underbordet för att få ett förstahandskontrakt. Den som har varit tvungen att byta lägenhet 8 gånger lånar pengar, betalar och får lägenheten. Han måste nu arbeta trippel i den svarta marknaden för att betala tillbaka lånen. Den personen är fast i den svarta marknaden och dennes önskan var från början bara att hitta en trygg lägenhet där barnen kan få ro."

⁹⁷ Widar Andersson, Folkbladet, 22 februari 2017

Samtidigt bör man komma ihåg att all ekonomisk verksamhet utanför den formella ekonomin inte är av ondo. Den informella ekonomin är egentligen inget annat än ett uttryck för alla de transaktioner av olika slag som förekommer i miljöer med ett starkt socialt kapital. Tjänster och väntjänster.

I det fungerande grannskapet kan man sitta barnvakt åt varandra. Hjälpas åt med att renovera ett kök eller fixa med bilen. Så frågan blir när detta nätverksskapande informella arbete, detta sociala kitt förvandlas från vitt, först till grått och därefter till svart. Hur omfattande kan det bli utan att deformera och skada förutsättningarna för en fungerande formell ekonomi.

Har det att göra med när motiven helt är ekonomiska och inga sociala utbyten sker? Har det att göra med vem som kontrollerar transaktionerna och infrastrukturen för detta? Och än viktigare; Hur ska vi kunna komma åt den kriminella ekonomin med alla dessa destruktiva följdverkningar utan att samtidigt riva sönder den goda informella ekonomins relationsskapande väv? Vi fick ett mail från en av de personer vi samarbetar med kring dessa frågor med följande innehåll:

”Vi har ca 3000 personer i vårt stadsdelsområde som inte finns i några system men tillhör den arbetsföra befolkningen. Det är ca 10 % av arbetskraften hos oss.”

Dessa personer flyger så att säga under radarn. De syns inte i någon offentlig statistik. Då blir ju den intressanta frågan; hur stor andel av dem befinner sig i den godartade informella ekonomin. Och hur många av dem är mer eller mindre systematiskt involverade i den svarta och/eller kriminella ekonomin.

33.2 Vem har rätt att slåss för Orten?

I samband med skjutningarna av unga män i **Orten** i Stockholm inträffade följande i samband med en offentlig debatt. Händelsen går att följa på Facebook eller Youtube.

”När S-politikern Youbert Aziz försökte förklara att individer har ett eget ansvar för sin framtid brast det för personer i publiken på en debatt i Alby. Efter att Aziz blev verbalt attackerad lämnade han scenen mitt under debatten i protest.”⁹⁸

Detta är hans egna ord om händelsen – ett utdrag ur ett längre inlägg på Facebook:

”Nu till kärnan i kritiken. Jag fokuserade tydligen inte tillräckligt mycket på rasismen. Ja, jag ombads vara konkret och fokusera på problemlösning. Att etniskt svenska ungdomar kommer undan lättare med mycket är sant. Ja? Jag vet, titta på mig. Det finns problem med rasism men det är svårt att lagstifta bort. Men försvinner mitt ansvar för mitt agerande på grund av att andra är privilegierade?

Vad är det vissa förväntar sig i livet? Om du inte går ut gymnasiet, om inte du pluggar på högskola eller gått en yrkesutbildning, varför ska någon vilja ge dig ett jobb? Hur kan man prata om att rasister drar alla över en kam och inte ser individen, när man direkt efter tar ifrån individen ansvaret över sitt agerande. Det är ingen politiker som

⁹⁸ Nyheter idag 16 december, 2016

tingar machograbbarna att skolka, att vandalisera, att råna folk, att sälja knark i centrum, att mörda varandra.”

De två citaten ovan fångar en problematik som rör hur vi hanterar, definierar, analyserar och förstår **Ortens** problem. Och inte minst vem som har rätt att göra detta. Man kan i detta fånga två ytterlighetsståndpunkter. Den ena ståndpunkten skulle tillspetsat kunna beskrivas som att ungas utanförskap i **Orten** helt och enbart är en följd av strukturella fenomen som diskriminering och rasism. Orsakerna och syndabockarna definieras ofta som ”systemet” i allmänhet och politiker och offentliga chefer i synnerhet. Den andra lika tillspetsade ståndpunkten skulle kunna sägas vara den motsatta. Detta är en följd av de val du gör som individ. Om du hamnar i utanförskap är det en följd av dina val och de handlingar du gjort. Om du inte slutför din gymnasieskola, är det ingen som vill anställa dig. Det är ditt ansvar och ingen annans.

Och formulerar man sig på detta vis blir en dialog knappast möjlig. Det tragiska är att vi tror att deltagarna i debatten ovan faktiskt vill ungefär samma sak – få till stånd en förbättring av situationen i **Orten**. Och kanske skulle de – om de började lyssna på varandra - se att båda i någon mening har rätt. Det finns faktiskt en strukturell sida i den segregation som existerar. En strukturell diskriminering som ofta är oupplevd av den som inte drabbas och som stundtals till och med betvivlas eftersom man ännu inte upptäckt den. Det leder naturligtvis till en tendens att förneka eller bagatellisera. Men det finns faktiskt också ett personligt ansvar för de val man gör. Även om de alternativ man har att välja mellan inte alltid är så goda kan man trots allt alltid välja. Till och med att avstå från att välja är ett val. Och merparten av **Ortens** människor har faktisk valt att leva och lever ett alldeles normalt liv – vad ni nu än lägger i begreppet normalt. Kanske jobb, bostad, familj och känslan av trygghet och att tillhöra ett större vi.

Och det är nu det blir svårt. Om man – utifrån ett antingen eller perspektiv - vill måla världen i svart och vitt finns inte riktigt utrymme för ett både och tänkande. Det är då det blir svårt med nyanser och de grå mellantonerna. Det är då det blir svårt att se att man faktiskt har – eller i varje fall skulle kunna ha - ett gemensamt intresse, men med lite olika utgångspunkter. Att man bortom *vi-och-dem-perspektivet* kanske tillhör, eller i varje fall skulle kunna tillhöra ett större vi. Ett både och perspektiv leder också till att det blir svårt att hitta fiender som man kan svartmåla och demonisera. Och fiender behöver man kanske för att ha någon att rikta sin ilska och frustration mot. Och det är då man kanske börja hävda monopol på att definiera **Ortens** problem.

Det är då det uppstår märkliga ståndpunkter som att endast den som själv är svart, kommer från annat land eller har en annan religion förstår innebörden av att bli utsatt för den strukturella segregering som förekommer. Naturligtvis är det så på ett konkret plan. Som vit medelålders svensk har jag givetvis ingen personlig erfarenhet av att bli utsatt för rasistiskt förtryck. Och jag kan nog aldrig förstå det på djupet. Men i mer allmän mening har de flesta av oss erfarenhet av att bli förtryckta, tillplattade, förbisedda eller på annat vis kränkta. Och den erfarenheten går ofta att översätta till andra sammanhang. Även till ett engagemang mot förtrycket och för att bekämpa utanförskap. Det var så 60- och 70-talens motstånd mot Vietnamkriget uppstod precis som senare tids kamp mot Sydafrikas apartheidpolitik. På den tiden kallades det för ”solidaritetsrörelser”. Vi kan faktiskt – med olika utgångspunkter – vara intresserade av att uppnå gemensamma om än inte i varje detalj helt identiska mål.

Tänk om världen är mer komplicerad än så? Tänk om det finns flera olika sätt att se på detta. För oss som varit med tillräckligt länge påminner en del av dagens konflikter kring Orten starkt om fraktionsstriderna mellan alla vänstergrupper från 1968 och framåt. Man var stundtals mer upptagna med att bekämpa varandra, än att förändra det samhälle man ville förändra. I kampen om *vi och dem* glömde vi bort ett större och gemensamt vi.

Och tänk om det är så att vi som vill att det ska ske en dramatisk förbättring av tillståndet i **Orten** därför missar möjligheterna att bygga allianser med andra goda krafter, därför att vi själva har förutfattade meningar om varandra som står i vägen för detta. Tänk om lösningen både består av ett både och; **Mera personligt ansvar och att förändra de strukturella förutsättningarna.**

33.3 Missriktad tolerans ger utrymme för sektarism och slutenhet

”Under de sista 5-10 år har en fundamentalistisk våg kommit till förorten. Ett klansystem har växt fram i förorterna, bland annat i Husby där jag länge bott. Imamer och klanledare har tagit makten från politiker och myndigheter. Det har blivit tabu att kritisera kulturen från hemländerna, religionen likaså. När jag pratar om integration, aborträtt, rätten att äga min kropp, när jag diskuterar hur våra förorter ser ut, när jag bara vill ta en fika, säger moralpoliser i Husby föraktfullt till mig att jag har blivit för svensk.

De jag kallar för ”de skäggiga skuggorna” har ockuperat våra offentliga lokaler. Fritidsgården har förvandlats till en moské. Kvinnorna har inte längre någon plats i det offentliga rummet, de stängs in i hemmen. Kvinnor kan inte röra sig i samhället utan kommenterade blickar och moralpoliser som kontrollerar våra liv.

Vi vet att många av de muslimska länderna styrs av sharialagar. I länder som Iran och Afghanistan kränks kvinnors och barns rättigheter ständigt. Små flickor gifts bort med äldre män de aldrig har träffat, gravida får inte visa sig ute, det anses skamligt. Våldtäkter anses alltid vara kvinnornas fel, orsaken skulle vara att de inte har täckt sig tillräckligt. Hedersrelaterat våld ökar, kvinnor får inte skilja sig. Nu ser jag dessa skrämmande tendenser här i Sverige. Många politiker vågar inte ta i detta för de är rädda att det ska ses som rasistiskt. Men om integration ska fungera måste vi värna om de rättigheter och skyldigheter vi har.”⁹⁹

Det svenska samhället präglas av ett antal grundläggande värderingar, delvis historiskt betingade, delvis en följd av ett systematiskt folkhemsbygge och en välfärdsmodell stegvis utbyggd sedan trettioalet. Det handlar exempelvis om respekt för individen, en solidarisk grundprincip där vi gemensamt tar ansvar för de svaga och utsatta, ett i grunden sekulärt samhälle. Det handlar också om ett samtalsklimat baserat mer på dialog än konfrontation och strid exemplifierat av det berömda Saltsjöbadsavtalet.

Denna värdegrund som stora delar av vårt samhälle vilar på innebär också ett stort mått av tolerans för det som är annorlunda. Möjligheterna att välja livsstil och få accept från andra för detta val är stora. Samtidigt finns det ett antal grundläggande – och i huvudsak gemensamma -

⁹⁹ Zeliha Dagli, Grundare Förortsfeminister, Expressen, 25 februari, 2017

samhällsvärden vi inte vill göra avkall på. Rätten att välja religiös tro, mäns och kvinnors lika rättigheter, barns okränkbarhet och rätt att välja partner utifrån sin sexuella läggning är några exempel.

Men detta har också gjort att vi kanske varit en aning naiva och aningslösa inför mötet med grupper med helt andra grundvärden i livet. Kulturer där mannen förväntas dominera, kulturer där familjen utser ungas livspartner, kulturer där hedersbegreppet är centralt och kulturer där en heterosexuell läggning är det enda tänkbara. Då vi mött detta har vi inte alltid vetat hur vi ska hantera det.

Det finns även här två spår. Den **överdrivna toleransens** väg och **nolltoleransens** väg. I det senare fallet pratar vi om en situation där mötet med den andre blir av typen; om du inte kan acceptera våra vanor med snaps, midsommarstång, smörgåsbord och fläskkorv – åk hem. Denna intoleransens väg är för de flesta av oss lätt att ta avstånd från.

Den motsatta ståndpunkten är något svårare att hantera. Vilka grundvärden är starkt förankrade i det svenska samhället och inte förhandlingsbara och vilka kan vi diskutera och modifiera utan att göra avkall på centrala värderingar i vårt samhälle. Är det OK att inte ha skolavslutning i kyrkan, att servera skolmat utan fläskkött eller ha kvinnor som bär slöja på jobbet utan att centrala samhällsvärden hotas. Var går gränsen? Förskolelärare i burka? Bönemattor på jobbet? Separata tider för kvinnor och män i badhusen? Och varför lyckas vi inte föra en öppen dialog om dessa svåra frågor?

Den generella bilden vi mötts av är att de flesta av oss utifrån någon form av ”snällism” – eller kanske rädslan för att kallas rasister eller islamofober - stundtals väljer den överdrivna toleransens väg. Kanske av osäkerhet, kanske av rädsla för att stämplas som intoleranta, främlingsfientliga eller ve och fasa; vara rasister. Ibland har detta lett till att vi kanske accepterat synsätt, värderingar och ståndpunkter som står i strid med våra grundläggande samhällsvärderingar. Och vad händer då vi sätter ner foten? Kanske blir det ett himla liv som när statens bidrag till ungdomsorganisationer skulle delas ut inför verksamhetsåret 2017:

”Enligt MUCF:s motivering har Sveriges Unga muslimer och dess medlemsorganisationer vid flera olika tillfällen ”pekats ut som en miljö” där det finns individer som inte respekterat exempelvis jämställdhet och förbud mot diskriminering. MUCF nämner också bland annat att det finns kopplingar till andra organisationer som Muslimska brödraskapet.”¹⁰⁰

Är det på det viset att vi till följd av dunkla och otydliga drivkrafter som vi här sammanfattar under rubriken ”missriktad tolerans” skapat utrymme för hedersvåld, tvångsgiften, barnaga, våldsbejakande extremism och diskriminering av sexuella minoriteter?

Är det så att vår kravlöshet och tolerans skapat arenor för slutna grupper, sekter, klaner och religiösa eller andra grupperingar som mer eller mindre lyckats ställa sig utanför samhället. Har vi därmed – som en följd av okunnighet, naivitet eller rädsla - bidragit till den slutenhet och den ghettoeffekt vi tidigare diskuterat? Och hur ska vi i så fall hantera detta? Kanske är en av lösningarna att vi skapar öppna, transparenta arenor, där olika grupper med olika intressen kan mötas och spegla sig mot varandra. Gemensamma lokaler där muslimer har fredagsbön, judar firar sabbat på lördagen och kristna gudstjänst på söndagen.

¹⁰⁰ Göteborgs Posten 15 december, 2016

33.4 Bortom etnicitet och hudfärg

Ortens problem och utmaningar går inte att hantera utan att man stöter på begrepp som diskriminering och rasism i en eller annan form. Ytterlighetspositionerna kring denna fråga är pinsamt överförenklade. Vi har å ena sidan de som skyller allt elände som finns i **Orten** och för den delen i hela samhället på ”invandrarna” i en eller annan form. Och så har vi å andra sidan de som hävdar att alla problem i Orten beror på det svenska samhällets inneboende rasism. Förmodligen har båda dessa parter – helt eller delvis – fel.

Den första gruppen använder ofta argument som att utlandsfödda och deras barn är överrepresenterade bland dömda, arbetslösa och bidragstagare och glömmar i samma andetag att nämna att samma överrepresentation finns bland gruppen av läkare inom svensk sjukvård och att hela vår sjukvård och omsorg skulle falla samman utan denna grupp.

Den senare gruppen förklarar allt utanförskap utifrån begrepp som rasism och rasifiering.¹⁰¹ Med denna ansats har man lagt ansvaret för praktiskt taget allt utanförskap i **Orten** på de strukturella förhållandena. Därmed friskrivs individen från ansvar för sina handlingar. Problemet med detta är att denna förklaringsmodell inte ger oss svar på frågan om varför merparten av de som bor i **Orten** trots allt inte hamnar i utanförskap.

Naturligtvis finns strukturell rasism i Sverige i allmänhet och kanske i **Orten** i synnerhet. Det kan många unga män från andra länder som bor i **Orten** vittna om utifrån hur man gång på gång blivit muddrade av otrevliga poliser. Precis på samma vis som att människor med ”fel namn” och ”fel postnummer” kan vittna om att de blivit bortvalda i jobbsökarprocesser. Eller unga färgade kvinnor som blivit utsatta för sexuella trakasserier¹⁰². Detta förekommer. Det ”vet alla”. Och det är inte OK. Men är det hela – eller dominerande - förklaringen till utanförskap i **Orten**? Om det är så har vi riktigt stora problem – vi kan ju inte förändra människors hudfärg, etnicitet eller ursprung.

Tittar man lite närmare på den statistik som finns kring utanförskap kan det kanske mer förklaras utifrån begrepp som integration, klass och utbildningsnivå än begreppet etnicitet. Vi har på annan plats i denna rapport pekat på att precis samma utanförskapsmekanismer som finns i **Orten** drabbar män i ett stort antal småkommuner i landet. I en socialantropologisk avhandling beskrivs dessa män på följande vis:

”Fram träder alltså bilden av den norrländske glesbygds mannen som en förlorare, inte bara socialt och ekonomiskt. Han är också företrädare för ett omodernt mansideal som säger att mannen ska vara stor och stark och dominerande. Männens i glesbygden visar inte upp dagens ”den moderne mannen” som är pappaledig eller går ut med barnvagnen, det är en sällsynthet.”¹⁰³

Detta är den sortens lågutbildade män som i delar av Norrland går under beteckningen ”gampojkar” och som skildras i den klassiska filmen Jägarna. Den som är bevandrad i **Ortens** kulturklimat känner i denna beskrivning delvis igen sig från diskussionen om machokulturen i **Orten**. Så det finns kanske andra förklaringsfaktorer till utanförskap än

¹⁰¹ Rasifiering är ett samhällsvetenskapligt begrepp som beskriver hur människor ses som stereotyper utifrån fördomar om deras bakgrund eller ursprung.

¹⁰² Fanna Ndow Norrby, Svart kvinna, Natur och kultur, 2015

¹⁰³ Sundsvalls Tidning, 26 mars, 2007

hudfärg och etnicitet. En faktor kan vara kön. För unga män från Orten kanske det inte är ”coolt” att plugga och lyckas i skolan medan det omvända mönstret råder för de unga kvinnorna.

*”När Skolverket analyserar betygen kommer det att visa samma sak som varje år: Elever i den statistiska boxen ”utländsk bakgrund” får sämre betyg än jämnåriga med svensk bakgrund. **Flickor med invandrarbakgrund lyckas bättre än svenska pojkar.** Forskning visar att avgörande för hur elever lyckas i skolan är föräldrarnas utbildningsnivå och ställning på arbetsmarknaden. Det sambandet är viktigare än nationell bakgrund.”¹⁰⁴*

Om det förhåller sig så att flickor med utländsk bakgrund lyckas bättre i skolan än svenska pojkar och att framgång i skolan också leder till framgång på arbetsmarknaden senare i livet då är kanske slutsatsen att en viktig förklaringsfaktor till utanförskapet i det tidiga vuxenlivet för unga män från **Orten** är skolmisslyckanden.

Stämmer dessa resonemang innebär det en hel del för vilka åtgärder som måste vidtas för att bryta framtida utanförskap. Om jag utestängs från arbetsmarknaden, inte i första hand för att jag är somalier eller syrian, utan för att jag inte lyckats genomföra min gymnasieskola är det just detta som blir fokus. Att förändra inställning till skolan hos unga och inte minst deras föräldrar.

Vi landar då i en sorts **båda benens strategi**. Å ena sidan ett system- och kulturförändrande perspektiv syftande till att påverka, reducera och utplåna den strukturella rasismen i samhället. Å andra sidan insatser för att påverka framför allt unga och deras familjer, i all synnerhet unga män, att fatta bättre beslut och göra bättre val under sin uppväxt. Inte minst beslut kring skolgång så att man skapar förutsättningar för att de i vuxenlivet inte hamnar i utanförskap.

Visst förekommer det en betydande rasism i vårt samhälle. Men om detta inte är den enda eller ens den viktigaste faktorn bakom utanförskap, har det betydelse för hur vi ska tackla problemet. Vi är tillbaka i samma klass- och fattigdomsproblematik som en gång i tiden var grunden för att slopa folkskola och realskola och bygga en grundskola för alla. I så fall är nya och mer effektiva insatser för att skapa en skola för alla och för att på ett helt nytt sätt stödja lågutbildade föräldrar i **Orten** att stötta deras barns skolgång ett central inslag i en framgångsrik förändringsstrategi.

33.5 Krav är kärlek, eller?

33.5.1 Maktlösheten och den inlärda hjälplösheten

”Då vi kom hit serverades vi ett smörgåsbord av utanförskapsmöjligheter.”¹⁰⁵

Den offentliga strukturen för att möta människor med behov eller i utanförskap är i princip alltid uppbyggd enligt en starkt hierarkisk modell. Indelningen i professionella hjälpare och

¹⁰⁴ SVD 8 juni, 2010

¹⁰⁵ Sagt av en man från Mellanöstern under ett seminarium om utanförskap

professionellt hjälplösa är tydlig.¹⁰⁶ Det finns en grupp av människor som på olika sätt invaggas i föreställningen att någon annan ska lösa deras problem. Och det finns en annan grupp av människor (experten, läkaren, terapeuten, handläggaren) som bygger en stor del av sin yrkesidentitet på ett vårdande och omhändertagande perspektiv och förekomsten av den hjälplösa gruppen.

“Det finns också anledning att tro att samhällets hjälpare utifrån sitt ramverk av regler, myndighetstradition och samhällsattityder bidrar till att vidmakthålla arbetslösheten genom att de arbetslösa passiviserar.”¹⁰⁷

En annan aspekt är att i många av dessa system som är uppbyggda kring insatser, stöd, vård eller behandling, finns det en tendens att ständigt fokusera på det sjuka, på bristerna och på tillkortakommandena. Man har ett patogent synsätt som innebär att man ser på individen som drabbad av en sjukdom eller något annat problem. En drabbad person, utsatt för olika symtom och till föremål för experternas insatser, ges en passiv klientroll. Motbilden till detta - det hälsoinriktade perspektivet - utgår från individen som bärare av ansvar och ser individen som den viktigaste aktören i sammanhanget. Det kallas för ett salutogent¹⁰⁸ synsätt. och motsätter sig den stämpling som klient- eller patientrollen innebär. En roll som kan leda till kroniska tillstånd av passivitet och förlamning. Det handlar om att våga **tona ner den professionella rollen och** ge individen ansvar, att skapa arenor och mötesplatser där det **blir möjligt för individen att växa.**

I modern forskning kring delaktighet är begreppet empowerment eller egenmakt frekvent förekommande. Empowerment utgår från begreppet makt och handlar ytterst om både en omvärdering av maktbegreppet och en omfördelning av makten. Mot detta kan man ställa en paternalistisk modell som mera betraktar individen utifrån ett objektsperspektiv. Man ser människan som hjälplös och offer. Därmed tenderar vi att förvandla människan till maktlös och drabbad av omständigheterna.

Vi känner igen de olika synsätten från den offentliga debatten om välfärd. Å ena sidan det goda och starka samhället som löser individens alla problem. Å andra sidan den hjälplösa välfärdsmedborgaren som får denna hjälp. Det paternalistiska, omvårdande och omhändertagande systemet utgår från att klienter kommer till den offentliga organisationen med ett problem. Detta problem föreläggs en expert som undersöker, analyserar och diagnostiserar. Därefter sätts en behandling in. Symptomen försvinner och problemet förväntas vara löst. Ungefär som i bilden nedan.

Symtom/problem ---> behandling ---> problemlösning/symtomdämpning

Modellen belönar kortsiktigt båda parter. De professionella som känner sig behövda och klienten som tycker sig få hjälp. Men samtidigt skapas en cirkel av orsakssamband. En cirkel vars uppkomstmekanism har att göra med vår människosyn, medveten eller omedveten, uttalad eller inte.

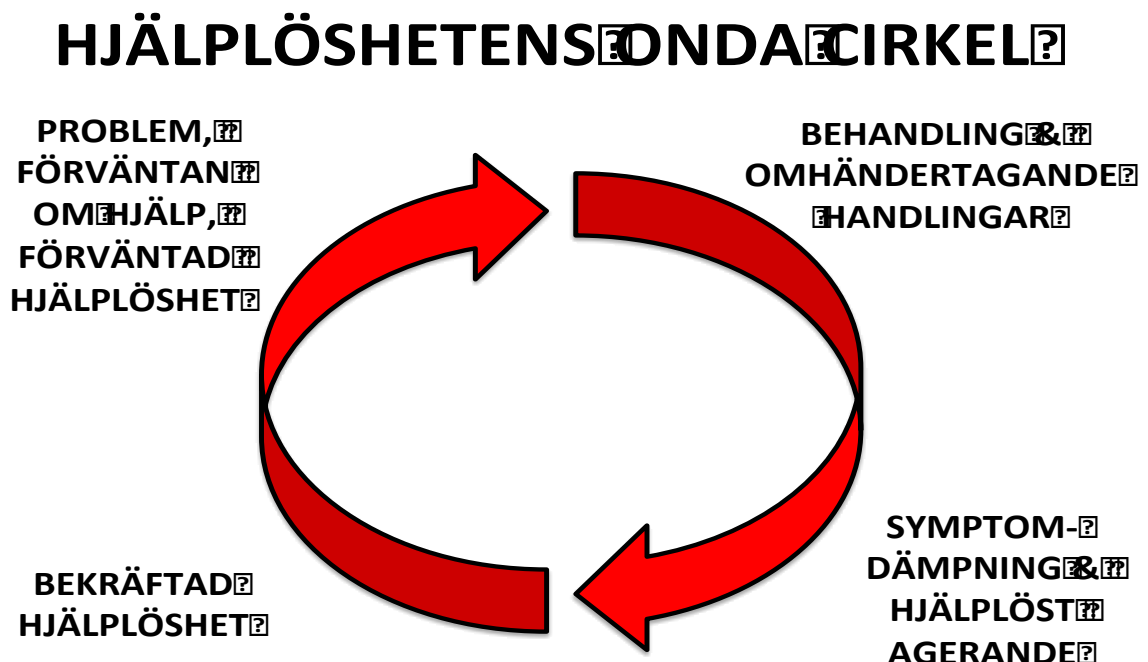
Om omvärlden förväntar sig hjälplösa människor och beter sig därefter kommer människor att agera hjälplöst och därmed bekräfta förväntningarna. På så sätt skapas **en självuppfyllande**

¹⁰⁶ Framväxten av detta synsätt har diskuterats och analyserats på ett spännande – och stundtals lätt provocerande – vis av Yvonne Hirdman i hennes bok om den svenska folkhemspolitik; Att lägga livet till rätta, Carlsson förslag, 1989

¹⁰⁷ ur rapport till kommunstyrelsen i Helsingborg, 1997- 04-09

¹⁰⁸ Se vidare Antonovsky, Hälsans mysterium

profetia i hjälplöshetens självförstärkande cirkel. En från början god avsikt att värna om människor tenderar att skapa en institutionell hjälplöshet som blivit inbyggd i systemet.



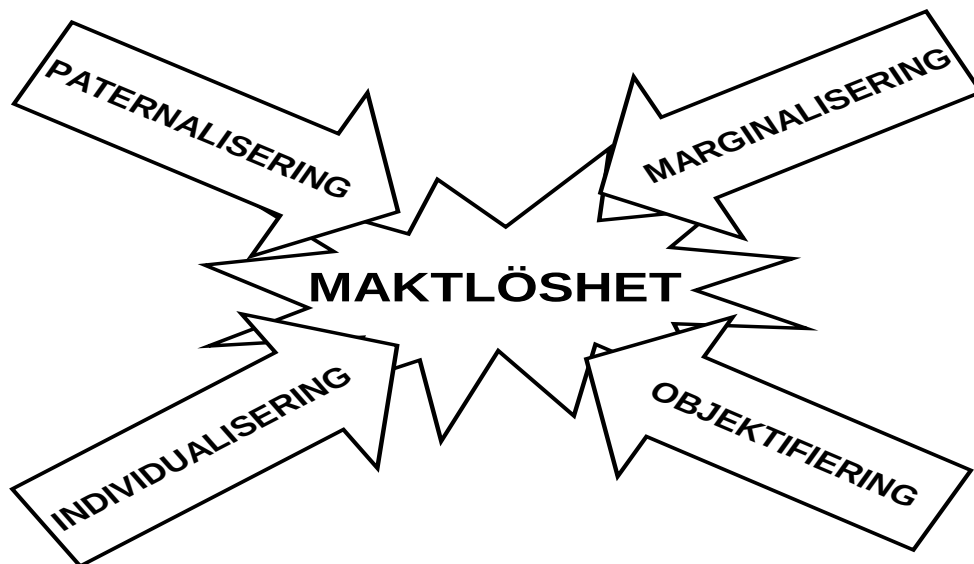
Så den avgörande frågan i **Orten** är; Hur mycket av det upplevda beroendet och hjälplösheten är ett resultat av det sätt på vilket det svenska samhället möter, bemöter och behandlar såväl nyanlända från andra länder som andra i samhället? Låt oss ta ett exempel med flyktingar från det krigsdrabbade Mellanöstern. De flesta av dem är människor som under oerhörda strapatser och med enorm initiativkraft efter månader av umbäranden lyckats ta sig hit. Människor som uppvisar utomordentliga entreprenöriella egenskaper. Hur lång tid tar det sedan för det svenska samhället att omvandla denna fantastiska förmåga till hjälplöshet och passivitet? En tillgång förvandlad till ett problem. Vems är då problemet? Vårt, eller deras? Vem skapar problemet? De som kom hit eller vi som mötte dem här?

33.5.2 Maktlöshetens drivkrafter

Vad är det som bidrar till och skapar en känslan av maktlöshet hos människor i utanförskap? Som så ofta finns det inget enkelt och entydigt svar. En överdriven empowermentmodell kan slå över i en socialdarwinistisk utslagningsmodell. En omhändertagande välfärdsmodell kan som oavsedd biprodukt skapa en hel generation inlärt hjälplösa människor. Sammantaget ser vi fyra olika företeelser som bidrar till och vidmakthåller denna maktlöshet och hjälplöshet för utsatta människor i allmänhet och för boende i **Orten** i kanske än högre grad.

Den första av dessa kallar vi **objektifieringen** av människor. Man slutar se människor som handlande subjekt utan betraktar dem (ofta med en god avsikt i botten) som drabbade av en

situation. Därmed förvandlar man människor till offer och berövar dem möjligheten av att vara aktivt väljande varelser. De förflyttas till passagerarplatsen i bilen i stället för att sitta vid ratten.¹⁰⁹ Man skulle kunna prata om en sorts samhällelig institutionalisering av människor med komplexa behov.



Den andra företeelsen handlar om att **marginaliseras** och inte längre vara behövd i samhällsgemenskapen. Man blir inte längre delaktig, har ingen funktion. En person sa till oss i en studie kring sociala kooperativ; *"Fattar du inte att för att kunna ha fritid, måste man ha ett arbete"*. Och en annan fortsatte så här; *"Vet du varför jag stiger upp vissa dagar trots att den psykiska sjukdomen drabbar mig med kraft? Jo, därför att jag har ett arbete att gå till, arbetskamrater som väntar på mig och för att vi har ett arbete att utföra och en kund som väntar på resultat. Det är därför."*

Den tredje företeelsen är den **paternalisering** man utsätts för i kontakterna med de offentliga systemen. Klappen på huvudet, det nedlåtande tonfallet. En klient inom missbruksvården som vi intervjuade formulerade sig med en illa dold ironi så här; *"Jag undrar vad personalen inom socialtjänsten har för skamlig sjukdom? Varför skulle man annars skydda oss klienter genom att ha särskilda toaletter där det står; endast för personal?"* Han kanske med detta hade fångat känslan av att befinna sig i en vi och dem-värld.

Den fjärde och sista företeelsen är **individualiseringen** av fenomen som rimligtvis går att söka i systemfrågor eller strukturfrågor. Då utanförskapet individualiseras leder detta lätt till känslor av skam och skuld. På samma vis gröper det ur självförtroendet.

Själva kärnan i en förändringsprocess i **Orten** handlar om att bryta dessa mönster. Egenmaktsperspektivet i de flesta satsningarna handlar om att bryta paternaliseringen och klappen på huvudet. På samma sätt vill man bidra till att minska marginaliseringen och öka inkluderingen. I detta ligger att sluta se människor som objekt och problem och istället se dem som resurser och individer man kan ställa krav på. I ett samtal kring detta formulerades följande av en ung man ursprungligen från Mellanöstern idag boende i **Orten**.

¹⁰⁹ Detta har verifierats i ett stort antal studier kring reformen personlig ombud för personer med psykiska funktionshinder

"Att inte ställa krav på mig är bland det mest förnedrande man kan göra. För det innebär att jag inte är någon, inte kan något, inte duger. Krav är kärlek."

En av poängerna och värdegrunden i en effektiv förändringsprocess i **Orten** är att introducera ett egenmaktsperspektiv för att på så sätt ersätta maktlösheten och vanmakten med inflytande, delaktighet och motmakt.

33.5.3 Ta av offerkoftan, mobilisera motmakten och ta ansvar

"Offerkofta" är ett begrepp som används för att antyda att en person eller grupp ser sig själv som offer på ett enligt avsändaren förstorat eller felaktigt sätt.

Det förefaller alltför ofta finnas ett betydande **medberoendebeteende** bland de professionella hjälparna kring utanförskapet, och en rädsla för att ställa krav, som tenderar att leda till undvikande och passivitet. På kort sikt ser det ut som att man bistår hjälpsökande personer. På lång sikt tenderar man att förstärka ett sorts beroendeförhållande och det vi kallat **den inlärd hjälplösheten**.

Det finns rikligt med sjukdomsvinster i systemet och akuta medberoendebeteenden bland de omhändertagande yrkena som motverkar syftet med de insatser man gör. Man bör inte glömma det nedlåtande, till synes kravlösa och passiviserande perspektivets enorma negativa kraft. Man kan förtryckas både av förakt och av överdriven snällhet. När blir toleransen och kravlösheten ett uttryck för ett förakt för den andre? När blir kravlösheten en uppmuntran till inlärd hjälplöshet? Att inte ställa krav eller att ha positiva förväntningar kan vara ett uttryck för – ett ofta omedvetet eller icke avsett - förakt. Hur ser de negativa förväntningarna ut? Leder de till självuppfyllande profetior? Och hur ser det inbäddade föraktet ut i form av dolda negativa förväntningar?

För att bryta detta tror vi att det är centralt att se människan utifrån ett existentiellt perspektiv. **Att sluta se människan som offer och primärt se människan som en väljande varelse.** För att bryta vanmakten och den inlärd hjälplösheten krävs att vi tar av oss offerkoftan. Det finns alltid ett val, även om alternativen inte alltid är så goda. Den stund vi slutar ställa krav och ha förväntningar på varandra reducerar vi vår motpart till något mindre än vad hen skulle kunna var. Den missriktade välviljan och toleransen kan på sikt vara förödande.

33.6 Några slutpoänger

Det är nödvändigt att komma till rätta med alla de stora och små utmaningar som finns i **Orten**. Inte bara för våldets skull, inte bara för dem som bor i Orten utan för hela vårt samhälles skull. Vi är alla delar av samma helhet. Om vi inte lyckas med detta kommer vårt övergripande samhällsgemensamma vi att allt mer och mer bytas ut mot ett konfrontatoriskt *vi och dom*. Ett vi innanför och ett dom utanför. Ett vi där nere och ett dom där uppe.

Ska vi lyckas med detta måste vi ta tag i ett antal svåra frågor, flera av dem känsliga, några av dem rentav tabubelagda – det vi här kallat det mest förbjudna. Det kommer att kräva av oss att vi överger den överförenklade svart-vita verklighet som är så lätt att fastna i. Allt är invandrarnas fel eller allt beror på den strukturella rasismen. Det kanske mer handlar om klass och utbildning än etnicitet. Överdriven tolerans och kravlöshet kan vara kontraproduktivt och

ett uttryck för medberoendebeteende. Det handlar också om att inse att situationen vare sig beror enbart på dåliga personliga val eller strukturellt utanförskap. Det handlar förmodligen om både och. Inte antingen eller.

Vi kommer att lyckas om vi är beredda att medge och slåss för att bortom den destruktiva *vi och dem* mentaliteten finns ett större, betydligt mera värdefullt vi värt att kämpa för. Hur detta skulle kunna ske kommer vi att diskutera i kommande kapitel.

Kapitel 8

Motstånd att beseгра

Misstag att undvika

I detta kapitel beskriver vi hur den passiviserande vanmakt man kan uppleva i Orten kan ersättas med dynamisk och konstruktiv motmakt och hur man kan hantera de hinder man möter på vägen. För att bryta detta motstånd är det viktigt att inte bara identifiera potentiella bundsförvanter utan kanske än mer aktiva och passiva motståndare samt att formulera strategier för att bemöta dem.

Det motstånd man möter kan vara av både godartat och mindre godartat slag. Det godartade motståndet kanske kan upplevas som besvärligt men leder ofta till att man tvingas utveckla sina idéer och att man bygger arenor eller mötesplatser som bidrar till en positiv förändring. Det elakartade motståndet är mer provokativt och kan i den värsta av världar leda till att man kör fast eller utvecklar egna destruktiva beteenden och strategier.

Som individ måste jag ta ställning till vad av historien jag kan släppa och vad tar jag med mig in i det nya dynamiska samhället med en och en halv miljon utlandsfödda människor.

En vanlig föreställning är att det är de formella strukturerna, regelverken och ekonomin som utgör de dominerande hindren för en förändring. Vår erfarenhet säger oss att det snarare är ovilja att tänka nytt, rädsla och stundtals ovilja att ta risker och brist på civilkurage som utgör de största hindren. De största hindren för förändring sitter snarare i våra egna huvuden än i de yttre strukturerna.

Inte minst den lokala kulturen och etablerade sociala mönster, både i berörda organisationer och sociala miljöer, utgör betydande och sega hinder som det ofta tar årtal att förändra.

34. INGET NYTT UNDER SOLEN

”1996 levde jag i flera veckor med ett av de första kriminella killgängen i Hammarkullen. Sov i fältassistenternas städskrubb och följde killarna natt och dag. I djupintervjuer berättade de om sina föräldrars drömmar om Sverige och om sina egna misslyckanden. Om att inte klara godkända betyg. Om smärtan och besvikelsen i deras mammans ögon när de fick se betygen. Om hur föräldrarna lämnat allt i hemlandet för att barnen skulle få ett bättre liv med utbildning och arbete. Hur de istället fick se sina barn hamna i arbetslöshet och kriminalitet. Det var en mycket kall decembernatt 1996. Snön yrde runt höghusen i Hammarkullen när en av killarna stod på torget och höll ett långt brandtal för mig. Han sa om inte fler klarar godkända betyg kommer det om 20 år bli som i USA här i Hammarkullen. Polisen kommer inte längre våga åka in i vissa områden. Jag sa att han överdrev. Då sa han att han blev så besviken på mig. Att det inte är kärlek att vända bort blicken, gulla bort och säga att det nog löser sig. Att se problemen, att vara orolig är att ta på allvar. Att våga se rakt in i vårt mörker är att bry sig sa han. Han var 17 år och efteråt föll han ihop och grät i snön. Jag glömmer honom aldrig och han har påverkat min journalistik i 20 år.”¹¹⁰

35. MOTSTÅNDETS ANATOMI

35.1 Makt, vanmakt och motmakt

Vi talar här om att skapa en betydande förändring i **Orten**, en förändring där destruktiva mönster bryts och nya konstruktiva mönster skapas. Då man ska genomföra en betydande förändringsprocess ligger det i sakens natur att man kommer att möta motstånd av en mängd olika skäl. Förändring innebär per definition att positioner, mandat, roller, uppdrag och framförallt makt omfördelas. Och omfördelningar innebär alltid, i varje fall på kort sikt, vinnare och förlorare. Det ligger i sakens natur att förlorarna gör motstånd.

Vid varje större förändring känner sig de rådande strukturerna hotade och kommer att göra motstånd. Är det då ett problem? Är det fel? Nej sannolikt inte. Vår erfarenhet är att då strukturerna gör ett starkt motstånd kan det vara ett tecken på att man gör rätt. Att man i grunden hotar det rådande och har satt igång en systemförändrande process.

Det kan också vara värt att komma ihåg att detta motstånd nästan alltid på ytan ser ut som om det handlar om något annat än det egentligen gör. Många gånger kan man argumentera utifrån begrepp som regelverk, sekretesslagstiftning och lagstiftning. Men sannolikt handlar det om något helt annat. Kanske att man inte vill eller inte vågar, kanske man inte vet hur. Detta motstånd kommer ibland att framföras av bulvaner, så kallade ”nyttiga idioter”¹¹¹, som går skumma intressen till mötes utan att riktigt veta om det. Förekomsten av ”dirty tricks” kommer att vara frekvent.

¹¹⁰ Journalisten Katarina Gunnarsson, Facebook 25 december, 2016

¹¹¹ Nyttig idiot är en beskrivning av en person som löper andras ärenden utan att vara medveten om att så är fallet och i stället tror att det är de egna intressena som värnas

Man kommer att beskyllas för grumliga värderingar och synsätt. Man kommer att kallas rasist, islamofob, mansgris eller vad det nu kan vara. Det finns nämligen i **Orten** maktstrukturer som är starkt intresserade av att bevara status quo. I sin mest synliga form kan det handla om kriminella gäng, religiösa extremistrelser eller företrädare för enskilda klaner och familjesystem. Allt sådant som de boende i **Orten** är väl bekanta med. Vem tror på allvar att gängen i Seved i Malmö skulle vilja att polisen får stopp på våldet och återerövrar rättssamhällets våldsmonopol? Vem tror på allvar att religiösa extremistgrupper i Tensta vill avstå från rätten att förtrycka och hålla tillbaka kvinnor i en förment hederskultur. Och vem tror att det informella rättssystemet som upprätthålls i vissa **Orter** vill avstå från denna makt frivilligt. Det kommer att bli en hård kamp. Med många trick, och fula trick.

Det finns i **Orten** stundtals en liten grupp av aktörer som tagit sig rätten att styra över **Orten** och dess boende. Att vara de som ovanför huvudet på vanligt folk tagit sig rätten att hävda att de utgör befolkningens röst. Och ibland än värre; deras enda röst. Det finns faktiskt här och var i **Orten** en sorts förvriden maktkamp om att "**äga eländet**" och en sorts monopoliserad problemformuleringsrättighet. Ibland använder man rasistkortet, ibland islamofobistämpeln.

Men motståndet kommer också att uppstå i de offentliga systemen när de boendes vanmakt förvandlas till motmakt. Vad ska de professionella hjälparna göra och vilken roll ska de ta, då de upptäcker att de som man tidigare uppfattat som professionellt hjälplösa byter mönster och återerövrar makten över sina liv. Egenmakt som en väg att skapa en motmakt. Delaktighet och medinflytande från "brukarnas" eller "kundernas" sida låter bra i teorin. Det visar sig inte vara lika lätt då det omvandlas till handling och de offentliga systemen får dela med sig av sin makt. Då till synes hjälplösa människor återerövrat sin egenmakt och börjar ställa legitima men tuffa krav. Det som händer är det som den norske sociologen Thomas Mathiesen beskriver som att **den dolda disciplineringen bryts**¹¹².

Politisk kontroll och maktutövning kan ske på olika sätt. Den mest uppenbara formen är den som bygger på öppet fysiskt våld och tvång. Men det finns även en annan form. Den dolda och outtalade disciplineringen. Det är en lågmäld form av makt, svår att avgränsa, en del av vårt vardagsliv och inbyggd i den sociala strukturen. Vi finner den i den avväpnande toleransen av oliktänkande, i rättsapparatusens övervakning av politiska uppfattningar och inte minst i att gamla maktformer ges nya namn och ansikten.

Då makten i **Orten** på allvar tas av de boende är detta ett sätt att bryta den dolda disciplineringen. Att göra uppror i vardagen. Då man gör detta och agerar i termer av en motmakt är det viktigt att förstå hur motståndet ser ut.

35.2 Pådrivare och motståndare

Trögheten i en förändringsprocess går att koppla till hur enskilda individer förhåller sig och beter sig. En del människor är **positiva och entusiastiska** inför det som ska ske, medan andra kanske är mer tveksamma, **negativa eller kritiska**. Lite förenklat är man för eller mot en sådan process. Men man kan också vara **mer eller mindre aktiv**. Några kommer att agera ut, artikulera sig, påstå saker, ställa frågor eller handla på ett eller annat vis. Andra är mer introverta, tystlåtna, lågmälda eller avvaktande. Lite förenklat kan man antingen vara aktiv eller passiv inför en sådan process.

¹¹² Mathiesen, Den dolda disciplineringen, : Makt och motmakt Korpen, 1989

Vi får då en sorts enkel typologi illustrerad i fyrfältstabellen nedan. En första fråga man kan ställa sig är, varför man väljer att inta dessa olika positioner. Vilka är våra motiv för sådana val? Valet mellan att vara aktiv eller passiv kan ha att göra med människors grundinställning till risktagande och förändring och vilja eller ovilja att sticka ut hakan och synliggöra sig själv. Valet mellan att vara för eller emot kan handla om flera olika saker; ideologi, resultatet av en analys man gjort, att man personligen kommer att vara en av processens förlorare eller att man helt enkelt känner sig, eller rentav är, oinformerad. Man vet vad man har men inte vad man får.

Vi har använt denna modell flera hundra gånger och lärt oss några saker. Vi har lärt oss att **pådrivarna och motståndarna** i regel är ganska få. Men de är samtidigt oftast de mest högljudda. I synnerhet motståndarnas högljuddhet kan få oss att tro att de är betydligt fler än vad de i själva verket är. Motståndarna är också de som pockar på mest uppmärksamhet från de som leder en förändringsprocess och som ibland väljer att försöka övertyga dem om att de har fel eller frälsa dem för den egna uppfattningen. Vi har i stort sett aldrig sett att detta fungerar. Motståndarna har ofta valt sin position av ideologiska skäl eller för att de upplever sig som förlorare i processen. Hur lätt är det i sådana lägen att få dem att förändra sin position?

Fokusering på de högljudda motståndarna får oss ofta att glömma de tystlåtna **bundsförvanterna**. De som i grunden är positiva till det som sker men av olika skäl väljer att ligga lågt. Ofta kan det vara rädsla, kanske en ovilja att bli alltför engagerad eller en allmän osäkerhet om hur man bör agera i förändringsprocessen som får dem att välja denna roll. De är normalt sett inte så många, men kan man få ett antal av dem att välja en mer aktiv roll har man kanske fördubblat antalet pådrivare.

PÅDRIVARE OCH MOTSTÅNDARE

	MOT	FÖR
AKTIV	MOTSTÅNDARE	PÅDRIVARE
PASSIV	PASSIVA	BUNDS- FÖRVANTER

Den dominerande gruppen tycks i de flesta fall vara de **passiva**. De som i grunden inte vill förändra utan är nöjda med tingens nuvarande ordning – en roll som de flesta av oss intar någon gång i livet. Kanske väljer man denna roll av lathet, kanske är man inte informerad, kanske är man desillusionerad utifrån tidigare erfarenheter. Ofta har man inte kunskap om vad som är på gång. Det är inte ovanligt att denna dessa personer utgör 80 procent eller mer av en grupp. Den är inte högljudd, ofta inte så synlig, men bjuder ett aktningsvärt förändringsmotstånd på det tysta och återhållsamma viset. Den grupp som kan ge känsla av att vada omkring i en seg sirapslösning.

Det kanske farligaste som kan hända i en förändringsprocess är om motståndarna lyckas värva eller bilda allians med de passiva och påtar sig rollen som deras talesman. Företrädare för den tysta majoriteten. Någon som höjer rösten och talar för **"alla i Orten"**. Det självpåtagna mandatets makt. Allra svårast kanske detta är när motståndet kommer till uttryck i stormötesliknande former och motståndarna utan egentliga mandat använder subjektet vi istället för jag, som ett sätt att manifesteras sig som de passivas eller rentav allas talesman.

En annan fara är att förändringsledaren blir uppbunden av den i regel fruktlösa ansträngningen att omvända motståndarna och därmed dels isolerar sig själv och blir ensam i processen, dels missar möjligheterna att påverka de andra grupperna.

Erfarenheterna från de många förändringsprocesser vi medverkat i har lärt oss några fungerande handlingsmönster. Det första av dessa är att **kartlägga situationen**. Gör en analys av vilka personer, grupper och aktörer som befinner sig i vilken roll och hur de samspelar med varandra. Genom att ha en klar bild av hur situationen ser ut kan man också få ledtrådar om vad man bör göra.

Särskilt viktigt är det att **identifiera förändringsovilliga allianser** och hitta metoder att hantera dessa. Slå in kilar i dessa allianser eller på andra vis oskadliggöra dem. Det är viktigt att inte överraskas av fientliga allianser eller att acceptera deras existens.

Lägg därefter betydande ansträngningar på att **värva bundsförvanterna** till en mer aktiv roll. **Skapa egna allianser** med dem, gör dem till partners och bundsförvanter i processen. Förmå dem genom kunskap, metodstöd, handledning, coaching eller andra insatser att ta en mer pådrivarlik roll. Denna förändring kan uppnås genom att tillföra kunskap och metodik, men kanske främst genom att påverka deras attityder, genom att stärka deras vilja och mod.

Nästa steg är att **påverka de passiva**. Kanske ska man inte sätta ribban så högt som att få dem att närma sig pådrivarrollen. En rimlig målsättning kan vara att få dem att acceptera den process som sker och upphöra med det passiva motståndet. Denna grupp saknar ofta basal kunskap om förändringsprocessen. Kunskapstillförsel, gärna i dialogform är ofta en framgångsrik metod att närma sig denna grupp. Man får här arbeta med insiktsskapande pedagogik utifrån den sokratiska frågemetoden.¹¹³

¹¹³ Sokrates ses av många som en av antikens stora pedagoger. I de flesta av de nedskrivna dialogerna vill Sokrates inte ens ta på sig en roll som handledare, utan vill enbart ses som en samtalspartner som tillsammans med en likaberättigad parter gör ett gemensamt utforskande för att bringa klarhet i en fråga. Enligt den här synen ska läraren aldrig sträva efter att få eleven att komma fram till ett förutbestämt mål; läraren är bara den som strävar mest aktivt för att klarlägga frågan som undersöks. Inget är heller så självklart eller så tokigt att det inte ska undersökas. Alla domar före undersökningen är fördomar.

Slutligen måste man ha en metod att **hantera de aktiva motståndarna**. Eftersom dessa i regel är styrda av ideologiska motiv eller personliga argument (kanske rentav personlig vinning), är det alltså sällan fruktbart att sträva efter en omvändelse. Däremot bör man som ledare syfta till att isolera dem från möjligheterna att driva sina argument. Sätta dem på uppdrag och arbetsuppgifter som avleder dem från det aktiva motståndet – det vill säga ta deras tid i anspråk för att göra annat. Ge dem en perifer roll i processen. Inte ge dem offentligt utrymme genom att gå in i offentliga dialoger med dem.

Avslutningsvis är det viktigt att ha ett medvetet och aktivt förhållningssätt till detta motstånd. För motstånd uppstår i alla förändringsprocesser och vill man lyckas handlar det om att hantera dem så att man så effektivt som möjligt kan lyckas genomföra den förändringsprocess man inlett.

36. DET GODA OCH DET ONDA MOTSTÅNDET

36.1 När mothugg är av godo

”Bugad dig i marken mot din motståndare för han är din främste lärare.”¹¹⁴

Motstånd är besvärligt, alltid besvärligt. Låt oss inte luras. Vi kanske – på ett teoretiskt plan - vet att motstånd kan vara bra. Men det är sällan vi älskar det då det drabbar oss själva mitt i en förändringsprocess. Men det finns faktiskt ett godartat motstånd som – i bästa fall - leder till en sorts utvecklingsprocess. Ett motstånd vi förmodligen behöver då vi vill skapa och vara delaktiga i en betydande förändring av **Ortens** livsvillkor.

Det som ofta sätter en gräns för skapande av nya lösningar är det fängelse av tankar och strukturer i vilka vi mentalt sitter fångna. Det är oftast detta tankarnas fängelse som utgör gränserna för det möjliga, inte verkligheten själv. Kom ihåg det gamla talesättet att “det som larven kallar slutet, kallar fjärilen för början”.

Det finns många olika metoder att ta sig ur detta fängelse och skapa det vi skulle vilja kalla ett **insiktsgenombrott**. Och i det här fallet ett helt nytt mindset kring Orten och dess möjligheter. De har alla en sak gemensamt. De innehåller alltid ett betydande mått av starka känslor som upprymdhet, ilska, ångest, rädsla och glädje. Det vi i tidigare kapitel pratat om som att ta ett språng. Att erhålla insikt innebär att man tillåter sig att för en stund tappa fotfästet – ”visst gör det ont när knoppar brister”¹¹⁵. Att komma till insikt innebär ofta att man ifrågasätter sina egna **tankemönster**, omprövar dem och kanske överger dem helt eller delvis. Vi talar här om hela den uppsättning av ibland livslånga föreställningar om hur saker och ting egentligen förhåller sig. Vårt grundläggande sätt att förstå, tolka och uppfatta världen.

Det finns tekniker för detta. Man kan arbeta med olika kreativa övningar. Det finns de som arbetar med bilder medan någon använder paradoxer som en insiktsskapande teknik. Man kan utsätta sig för det oväntade eller exponera sina tankar för den helt oinvigde som med den okunniges självklara rätt kan säga precis som småfolket i Ronja Rövardotter; “vafför gör ni på detta viset?” Eller varför inte rentav fråga ett barn. Ibland kan frågan – Vad händer om vi gör tvärtom? – bidra till att blotta möjligheterna för ett tankesprång.

¹¹⁴ Budistiskt ordspråk

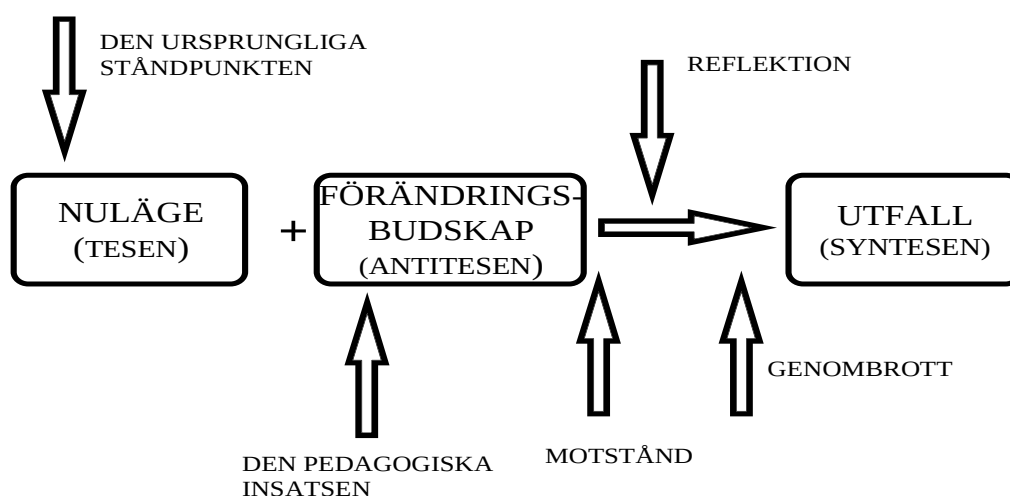
¹¹⁵ Se vidare Karin Boyes dikt med samma namn

Syftet är alltså att hitta vägar och metoder att bryta sig ur det fängelse som fångar oss och våra tankar och att göra upp med de mer eller mindre omedvetna värderingar, attityder och bilder som styr vårt tänkande. Paradoxer är ett hjälpmedel. Att kunna leva med det motsägelsefulla ett annat. Den dialektiska metoden¹¹⁶ ett tredje. Vi söker alltså en sorts **transformativ (omvandlande) pedagogik** som förmår föra oss genom nollpunkten in i ett nytt synsätt kring ett gammalt problem. En metod är att skapa en sorts **konstruktiv konfrontation - en godartad kollision** - mellan det gamla och det nya med hjälp av den dialektiska metoden. En konfrontation mellan det nya och det gamla som inte skapar vinnare och förlorare utan som till resultat ger utveckling.

Utgångspunkten för den dialektiska metoden är tesen, det vill säga den i förväg cementerade uppfattningen om hur saker och ting är, hur verkligheten är beskaffad och hur samband och relationer ser ut. Det som i figuren kallas för nuläget. Vi vet alla i grund och botten hur saker ligger till, hur det egentligen är. Vi upplever, tolkar och filtrerar verkligheten genom de tankemönster som formats hos oss under vår levnad. Det behöver inte vara verkligheten, men det är så vi uppfattar den.

Denna tes möts av förändringsbärandens pedagogiska budskap - antitesen. Ett förändringsbudskap. Nu kommer det dramatiska beskedet. Jorden är inte längre platt, den är rund. Och inte bara det, den har faktiskt varit rund hela tiden. Det är genom antitesen som mottagarens världsbild ifrågasätts. Tankemönster utmanas. Detta är en teknik som är välkänd över hela världen, i synnerhet i sammanhang då människor ställts inför svåra livsfrågor eller knepiga samhällsproblem. Vi hittar tekniken i hinduernas Bhagavad Gita och i buddisternas koaner. Jesus var en mästare även inom detta fält. Och Marx utvecklade senare metodiken. Bäraren av tesen ställs genom antitesen inför ett till synes olösbart problem.

DEN TRANSFORMATIVA PEDAGOGIKEN



Eftersom antitesen ifrågasätter tesen, som ofta är fast förankrad hos sin ägare, uppstår nu ett betydande motstånd. Ifrågasättandet av tesen kan uppfattas som ett ifrågasättande av personen som driver eller äger tesen. **Men man är inte sin egen tes**, man har den eller äger den, även om det ibland kan verka som om man är besatt av den. Redan här finns det möjlighet till missförstånd. Man kan falla i fällan att avfärda, tycka illa om eller förakta motståndet. Men motståndet är viktigt på flera vis. Motstånd är viktigt därför att det visar på engagemang för situationen, vilket är en grundförutsättning för utveckling. Och motstånd ger information. Ju mer motstånd som växer ur mötet mellan tes och antites,

¹¹⁶ Den dialektiska metoden att argumentera bygger på brytande mellan argument (tesen) och motargument (antitesen) och tanken att ny kunskap uppstår (den s.k. syntesen) i argumentationen mellan dessa båda ståndpunkter.

desto mer information går att erhålla. Kanske är det därför man i österlandet säger; ”böj dig till marken för din motståndare, ty han är din främste lärare”.

Erfarenheten säger att ju hårdare jag driver antitesen, desto starkare blir försvaret av tesen. Detta vet varje terapeut som arbetar med personligt förändringsarbete hos sin klient. Jag står nu inför ett val. Jag kan med våld försöka forcera motståndet. Med risk att inte bara knäcka motståndet utan också personen. Resultatet blir vare sig tes eller syntes utan att antitesen drivs genom. I värsta fall får vi en uddlös kompromiss eller en krossad motståndare.

Den andra modellen - som vi gärna vill rekommendera, men ibland finner svår att följa - är att nu stanna upp. Avbryta attacken på tesen och skapa utrymme för reflektion, eftertanke och bearbetning. Nio gånger av tio leder detta i en eller annan form till en sorts insiktsgenombrott. Är antitesen väl underbyggd händer detta överraskande ofta. Det vi vinner med denna modell är flera saker. För det första får vi i regel något helt nytt och ännu bättre - syntesen. För det andra får vi en bundsförvant beredd att tillsammans med oss driva syntesen. Och var det inte det vi ytterst var ute efter?

36.2 De goda arenorna och de goda allianserna

Denna sorts process **kräver arenor eller mötesplatser där den förändringsskapande dialogen kan utvecklas**. Frånvaron av mötesplatser och frånvaro av konkret kontakt med människor av annat slag än mig själv, tenderar att skapa fördomar och mytbildningar. Det är lättare att bygga upp fördomar kring de jag inte känner, än de som jag redan har träffat. Det är på detta sätt man bygger upp kollektiva stigma både kring grupper av människor och områden. Därför blir en central fråga hur man skapar arenor för att bygga mötesplatser mellan olika grupper. Mellan de som är utanför och de som är innanför, de som bor i **Orten** och de som bor i andra delar av landet, unga och gamla, kristna och muslimer, invandrare och svenskar. Låt oss kalla det för **arenor för destigmatisering**.



Dynamiken på dessa arenor där möten sker och där förutsättningar för utveckling äger rum är central. Man skulle kunna beskriva det som en dialektisk process. En process där tes möter antites och synteser skapas. Med andra ord en plats där de konstruktiva konfrontationerna kan äga rum mellan individer och grupper som sällan möts och därför bygger upp bilder och myter om varandra – i regel negativa sådana. En plats där den egna bilden av världen tvingas konfronteras med andra bilder av hur världen

ser ut. Och en plats där jag tvingas ta ställning till om jag vill revidera min bild eller behålla den gamla.

På ett övergripande plan betyder det för dem av oss som befinner sig i innanförskap att vi tvingas lämna tanken på det statiska samhälle vi en gång växte upp i. En plats där människor från andra länder var ett exotiskt undantag i en i övrigt traditionellt helsvensk värld med midsommarstång, skolavslutning i kyrkan och julgran. Som individ måste jag ta ställning till vad av historien jag kan släppa och vad tar jag med mig in i det nya dynamiska samhället med en och en halv miljon utlandsfödda människor. Hur ska vi samexistera och hur ska vi gemensamt skapa en ny syntes? Till glädje för oss alla. Dessa frågor måste vi i innanförskap ställa oss då vi befinner oss på dessa arenor. Är det etiskt, moraliskt och praktiskt möjligt att samtidigt uppskatta piroger, lammspett, falafel och tabbouleh, på samma gång som vi tar avstånd från de människor som tagit hit detta och allt annat från Finland, Somalia, Irak och Syrien?

För de som befinner sig i utanförskap betyder det att man i mötet med det svenska samhället måste ställa sig frågan; vad av allt det jag tar med mig hit, vill jag behålla för att kunna bevara min identitet och stolthet över mitt ursprung och vad måste jag faktiskt avstå från för att kunna vara en fullvärdig medborgare i mötet med detta nya land. Kan jag ha burka som förskolelärare, kan jag aga mina barn, kan jag bära med mig min misstänksamma grundsyn på myndigheter eller "svennar" i allmänhet och polisen i synnerhet som präglade mig i mitt gamla land. Det är några känsliga och svåra frågor som behöver besvaras.

I Sverige förefaller det ofta så att jag måste svara på frågan om jag är irakier, syrian, perser **eller** svensk. I USA går det bra med ett **både och** Italienare-amerikan, irländsk-amerikan osv. En märkligt och delvis obegriplig skillnad i inställning

Om jag vill stiga ur den bubbla jag bär med mig måste jag ställa mig frågan; Vad vill och kan jag avstå från för att kunna stiga in i en ny bubbla. Den gemensamma bubblan, den nya syntesen. Det handlar förmodligen om att kunna göra ett val där man samtidigt behåller det centrala man för med sig från sitt ursprung på samma gång som man integrerar detta med det nya man möter. En strategi som inte bygger på att man väljer antingen det nya eller det gamla utan snarare på att man väljer både och. Ett sorts mellanförskap som innehåller ett både och. Och inte en vistelse i ett sorts ingenmansland där man inte förfogar över något alls. Där man lämnat sin gamla kultur men inte blivit insläppt i den nya. Då återstår kanske för vissa bara utanförskapet och i värsta fall det förvridna och destruktiva innanförskap som medlemskap i kriminella gäng eller extrema rörelser utgör.

Dessa frågor om innanförskap och utanförskap uppstår ständigt på de arenor för destigmatisering som skapas. Inte för att någon styr in samtalen i den riktningen, utan därför att de blir en naturlig konsekvens av den dialektiska process som uppstår då människor med olika bakgrund möts under nya (och i bästa fall goda) former och sammanhang. Det är då integrationsprocessen verkligen har förutsättningar att skjuta fart.

36.3 Det onda motståndet och de destruktiva arenorna

Det finns alltså då vi ska driva ett förändringsarbete i **Orten** ett gott motstånd. Ett motstånd som, skapar nya synteser, utvecklar och som leder framåt. Man skulle nästan kunna säga att

då vi möter detta goda, men ofta tuffa och besvärliga, motstånd kan det vara ett tecken på att vi är på rätt väg.

Men det finns också ett ont motstånd. Ett destruktivt motstånd. Ett söndrande motstånd. Vi ska inte glömma att det finns en hel del ondska och människor med onda avsikter – medvetna eller omedvetna - som vill förhindra att en förändring uppstår i **Orten**.

De har agendor som inte harmonierar med det vi här är ute efter. De kanske har helt andra agendor. Att bevara dagens maktstrukturer. Eller kanske ser att det de uppfattar som "eländet i **Orten**" stödjer deras intressen och bekräftar deras världsbild. Ungefär som när Bader-Meinhofligan på 70-talet ville skapa en revolutionär situation. En strategi som idag med kraft tillämpas på ett globalt plan av den extrema islamistiska rörelsen IS.

Här hittar vi också betydande inslag av falskhet. Allt från falska vänner som sviker och överger vid minsta tecken på svårigheter och motstånd till de som har helt andra syften än de uppger.

Samtalet kring det goda motståndet skulle man kunna säga präglas av dialog – en önskan att förstå den andre. Samtalet kring det onda motståndet liknar mera en debatt där det mer handlar om att vinna, bekräfta den egna ståndpunkten och idiotförklara eller demonisera den andre. Man bör då erinra sig att om syftet med ett samtal är att besegra den andre är innebörden av detta att man kommer att lämna kvar "offer på slagfältet". Ibland som martyrer och än värre potentiellt hämndlystna personer uppfyllda av behovet av revansch. En av de största utmaningarna i den här typen av sammanhang är att möta åsiktsmotståndare med respekt. Detta trots att man i grunden tar avstånd eller kanske till och med avskyr deras ståndpunkter. Den utmaningen har man med framgång mött och hanterat i det så kallade Toleransprojektet i Kungälv¹¹⁷ som riktas mot unga med rasistiska böjelser eller dragning till våldsextrema rörelser i samhällets ytterkanter.

Ju mer slutna arenorna är, ju mer konformistiska och icke tillåtande till avvikande ståndpunkter de är, desto större är sannolikheten för att det motstånd som uppstår är av en destruktiv natur.

37. ETT ISBERG AV HINDER

Då man ska studera hinder i en förändringsprocess kan man beskriva dem på följande vis. Vi har de konkreta synliga sakargumenten – isbergets synliga del – som ofta är ytterst konkreta och går både att förstå och ta på. Men vi har också de mer osynliga, subtila och kanske diffusa argumenten – den del av isberget som döljs under vattenytan. Vår erfarenhet är att precis som med riktiga isberg, befinner sig 90 procent av hindren och motståndet under vattenytan. Utmaningen är ofta att man anför hinder med sakliga argument som en sorts förklädning eller bulvan för vad det egentligen handlar om – de mer osynliga, och stundtals obskyra argumenten.

¹¹⁷ Se vidare www.toleransprojektet.se. Projektet har nu spridits till ett flertal andra kommuner.

37.1 Ovanför vattenytan de hinder man oftast anger

De synliga eller manifesta hindren är alla **sakliga och konkreta**. De går att argumentera kring med hjälp av rationella sakargument. Det är de argument man öppet och officiellt pratar om. Det kan vara saker som:

- **regelverket** tillåter inte, så får man inte göra
- **ekonomiska** argument av typen; det blir för dyrt, underlaget är för tunt
- **kunskapsargument** vi vet för lite, vi måste ta reda på mer, det är för osäkert
- det är inte rätt **tidpunkt** just nu, felaktig timing, vi måste först fullfölja förra steget vi tog, organisationen måste få sätta sig först

37.2 Under vattenytan – det som det verkligen handlar om

Alla dessa argument ger skenet av att vara sakligt underbyggda, opersonliga och rationella. De antyder inte på minsta vis att det kan handla om helt andra saker. Saker som i högsta grad är irrationella och personliga. Här är några exempel:

- jag vill inte för då förlorar jag en maktposition
- hela processen oroar mig, jag blir ängslig och rädd och det ger mig en känsla av att jag håller på att tappa fotfästet
- hela det här sättet att tänka står i strid med hur jag är van att tänka och agera, det tvingar mig på ett obehagligt och smärtsamt sätt att ompröva gamla sanningar
- så har vi aldrig gjort
- så här har vi alltid gjort
- det kommer att utlösa oro i vår organisation, rubbade positioner, konflikter och maktkamper och det gör mig orolig

Poängen med alla dessa hinder är att de ofta är subtila, tämligen emotionellt laddade och i regel har ett starkt **personligt fokus**. Det påverkar mig och min situation på ett nära och **känslomässigt plan**. Det rubbar mina cirklar och tvingar mig till smärtsamma omprövningar. De berör frågor som makt, personliga fördelar, rädsla, ångest, konflikter och andra mindre sakorienterade frågor.

Många gånger använder man de mer sakliga argumenten och hindren i en förändringsprocess och skjuter dem framför sig när det egentligen handlar om de mer subjektiva och subtila hindren. Och det är både rimligt och begripligt. Det är dock viktigt att veta att det är just detta som sker.

Om jag försöker hantera hinder som ser ut att vara av saklig natur med utgångspunkt i dessa sakliga argument kommer jag sannolikt att bli både besviken och frustrerad. För så fort jag eliminerat ett sådant hinder så dyker, som genom ett mirakel, ytterligare och snarlika hinder upp. Orsaken är att det i grund och botten handlar om argument från isbergets dolda delar.

37.3 Att förändra beteenden eller tankemönster

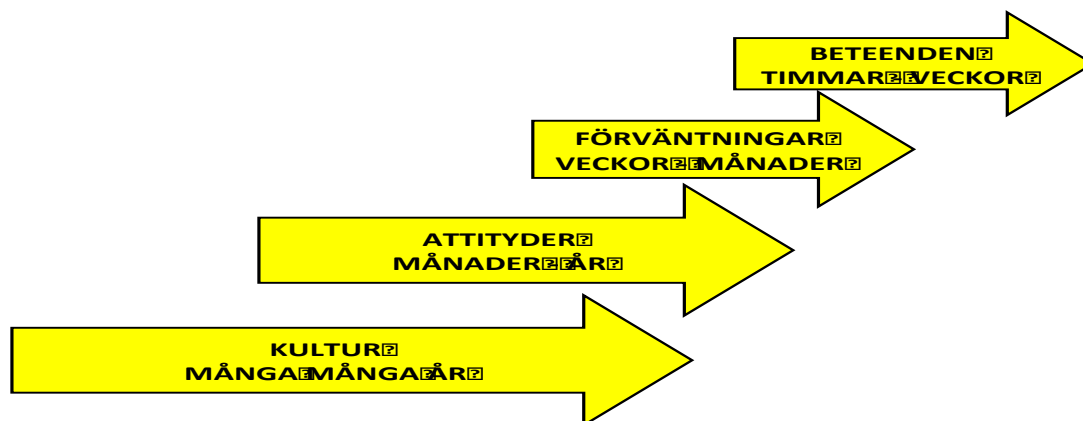
Det finns en annan form av tröghet som är viktig att beakta då man medverkar i eller driver förändringsprocesser i **Orten**. Vissa saker går ganska snabbt att förändra. **Beteenden** kan förändras ganska snabbt, men i princip alltid inom de närmaste veckorna. Konkreta åtgärder kan nästan alltid ske ganska snabbt. Det är inte lätt men det går i regel.

Däremot förändras inte människors sätt att tänka om verkligheten lika snabbt som själva verkligheten som sådan kan förändras. **Förväntningar och attityder** förändras långsammare och kan ta år att påverka. Den **grundläggande kulturen** kan ta många år att komma åt.

Som förändringsagent måste jag bära med mig insikten om att beroende på var jag vill sätta in förändringsstöten; kring beteenden, förväntningar, attityder eller hela den lokala kulturen så kommer förändringströgheterna att upplevas olika.

Man brukar säga att den lokala kulturen är det som sitter i väggarna. Så har vi alltid har gjort. Att jobba med en förändrad lokal kultur upplevs ibland som att trampa i klister, man kommer ingenstans. Man måste då ha klart för sig tidsperspektiven. Vi pratar i regel om årtal. Det gamla talesättet om att ”det är svårt att lära gamla hundar att sitta” har kanske sin giltighet. Tidsförhållandena kan illustreras med hjälp av följande figur.

TRÖGHETER I EN KULTURFÖRÄNDRING



Det kan också vara värt att komma ihåg några saker. Den första är att förändrade beteenden på sikt leder till förändrade förväntningar och attityder och därefter så småningom till förändrad kultur – ett nytt sätt att förhålla sig och tänka. Det andra är att du inte direkt kan komma åt människors tankar och värderingar, det vill säga det som ligger bakom attityder och förväntningar (i all synnerhet inte om de inte själva vill). Däremot kan du genom olika beslut komma åt deras handlingar. En tredje insikt är att det är genom det vi tidigare kallat mönsterbrytande handlingar (att göra annorlunda, att göra tvärtom, att bryta invanda mönster) som vi kan inleda en sådan påverkansprocess. Slutligen är det viktigt att komma ihåg att insikt och delaktighet är goda instrument då man vill skapa vilja och förmåga att ta ut en ny färdriktning.

38. MOTSTÅND – KOM IHÅG ATT ...

Att medverka i eller driva en förändringsprocess i största allmänhet är svårt. I **Orten** är det kanske än svårare än annars på grund av omfattningen och komplexiteten i de utmaningar man har att tackla. Det kommer att uppstå motstånd, stundtals svårt motstånd, ibland motstånd i falsk skepnad och ibland rentav ett elakartat och ondskefullt motstånd. Därför kan det vara värt att ha några erfarenheter att hänga upp sig på, här serverade i punktform:

- Inbilla dig inte att det inte finns **motstånd**. **Det finns alltid**, du har bara ännu inte upptäckt motståndet. Låt dig inte överraskas.
- Att möta motstånd kan vara ett tecken på att du är **på rätt väg** eftersom motkrafterna som vaknat uppfattar det du gör som hot.
- Motståndet kommer att vara som starkast då **du är som svagast** och mest utsatt. Du kommer då att upptäcka att några av de du trodde var partners och vänner var motståndare i det fördolda.
- En del av det motstånd du kommer att möta är av ett helt annat slag än det förefaller vara på ytan. Det finns väldigt ofta **en dold agenda** kring motstånd. Det som formuleras som sakfrågor kan stundtals handla om förlorad makt, egenintressen, ideologier eller ren rädsla för det nya.
- Bestäm dig för vilket motstånd som **går att hantera**, vilka motståndare som går att omvända. Fokusera på dem.
- Ibland är det en poäng att **ignorera de mest högljudda** motståndarna, inte argumentera mot dem. De går inte att omvända. Ignorera dem eller isolera dem.
- Bygg **egna allianser** för att hantera motkrafter och motstånd och glöm inte dina bundsförvanter. De finns där, även om de ibland är skrämde till tystnad. Ta reda på vilka som är dina äkta vänner – de som står kvar då det blåser motvind.
- **Låt aldrig dialogen upphöra**. Samtalet är en av de mest kraftfulla instrumenten i en förändringsprocess. Men var noga med formerna och spelreglerna för samtalen.
- **Tro inte att hela världen är emot dig** då du möter motstånd – det bara känns så när motståndet är som starkast.

Då man möter motstånd, särskilt då detta motstånd är oärligt, orättvist eller på annat sätt kränkande är det lätt att ramla i fällan och ”ge tillbaka med samma mynt”. Så kom ihåg ett österländskt talesätt som i förenklad form låter så här;

”Först handlar det om att upptäcka ondskan. Därefter bekämpa den. Men slutligen, och viktigast av allt inte förgiftas av den och bli likadan.”

Då vi vill skapa varaktig och betydande förändring av betingelserna i **Orten** handlar det om att ta språng, förlora kontrollen och bryta gamla mönster. Låt oss därför i det följande gå vidare med att först formulera ett antal bärande principer som erfarenhetsmässigt visa sig fungera. För att därefter mer konkret och handfast diskutera strategier, handlingsplaner och de första stegen på denna tusenmila resa.

Del 4

VÄGEN FRAMÅT

(strategi & handling)

POÄNGER; Det går alltså att bryta det till synes oundvikliga och skapa hopp där hopplösheten råder. Men detta kräver ett helt nytt sätt att tänka och ett systemförändrande perspektiv. För att lyckas måste vi inledningsvis stoppa våldet och i handling visa att gamla mönster har brutits. Vi behöver ett socialt investeringsperspektiv och tillräcklig volym för att uppnå en kritisk massa. Allt detta kräver strategisk samverkan. Arbetet kan ses som tre faser; (1) stoppa våldet och bryt mönster, (2) bygg tillit och relationer, (3) skapa utveckling

Kapitel 9

BÄRANDE PRINCIPER

Om att spotta på en sten tills den blir blöt

I detta kapitel beskriver vi vikten av att uppnå en kritisk massa och ha ett systemförändrande perspektiv för att passera den punkt där "take off" sker i en självgenerande utvecklingsprocess i Orten. Det handlar om att bryta mönster och genomföra ett antal utvecklingssprång.

För att lyckas med detta finns det ett antal (noga räknat 17) tämligen tydliga principer man bör följa då man formulerar en strategi och går till handling. Det handlar om nya synsätt, nya sätt att jobba och nya strukturer. Det viktigaste är att hitta ett nytt "mindset" – ett helt nytt sätt att tänka. Och svårast av allt – sluta tänka som förr. Låta vindrutan framåt vara större än backspegeln.

Det kanske viktigast handlar om att komma ihåg det goda motståndets roll. Att möta motstånd är ofta en signal på att man hotar den rådande ordningen och kanske är på rätt väg.

Ytterst är vi ute efter att förändra Ortens sociala DNA – sättet på vilket Ortens kulturella och sociala mönster reproduceras – från destruktiva till konstruktiva mönster. Detta kommer att kräva ett ständigt nötande och gnetande, att man lyckas skapa en godartad social smittoeffekt och jobbar lösningsfokuserat i små, små steg som sammantaget leder till att man uppnår den kritiska massan.

39. ETT MEDDELANDE FRÅN KÅKEN

”Det här ett brev Kinesen till alla grabbar i Orten som mördar varann för revir: Vad ni än tror så kommer pengarna ni jagar på gatan inte ge er långvarig lycka. Det gatulivet: Paran där kommer med jobbig prislapp. Ni grabbar från gatan är inga börsnissar som kan satsa fullt ut, spela högt och falla för att senare studsas tillbaka och fortsätta som ingenting har hänt, glöm det. Gatan är inte som finansbranschen. Visst, ungefär 5 % av dom som spelar högt på gatan har en chans till att tjäna stora pengar, men när den snubben faller så slutar det antingen med döden eller livstid i fängelse. Där det finns guld finns det blod. Det finns inga mellanvägar, vill ni gå den enkla vägen? I såna fall gå den civila vägen. Alla kan plugga och skaffa sig ett arbete. Men väldigt få kan gå hela vägen och bli en toppspelare på gatan. Den som säger något annat kan ingenting om spelet. Spelet är fucked up: Om inte drogerna tar dig så är det aina eller fienden. Och när dom stora summorna uppenbarar sig kommer ni se folks riktiga ansikten komma fram, och helt plötsligt förvandlas vänner till fiender. En toppspelare på gatan är en kung. Har ni någonsin hört om nån kung som haft lugn och ro? Det är fucking game of thrones i orten. Varje kung har sin heder och sitt rike, varje kung vill expandera. Det spelar ingen roll hur hårt ni kör idag, hur hardcore ni är. Just nu är ni unga och avtrubbade. Men en vacker dag kommer samvetet att hinna ikapp er i form av ångest, stress och skuld känslor. Ni tänker: ”Jag skiter i, jag ska göra mina para.” Men på toppen tappar paran sitt värde. Det spelar ingen roll hur mycket din Rolex kostar, för när du är en kung på gatan kommer Rolexen att kännas som en Casio. Ni kommer inte att kunna njuta av rikedom. Fienden vill mörda dig, aina vill sätta dig och paranoian är stor: Vem kan du lita på? Är han en spion åt fienden, eller är han en polisinformator? Pengarna ni drar in förvandlas helt enkelt till själlösa livspoletter och inget annat. Gatulivet blir inte roligare än så. I slutändan är det enda ni kommer att ha kvar revirmakt, makt som är baserad på folks rädsla. Makt som kommer få er mördade snabbare än ni tror. Varje gatuspelare har ett bäst före datum. Lägg ner i tid, innan det blir för sent!

P.S. Och kom ihåg: RS6an, AMGn, klockorna, guldkedjorna, guzzarna kommer inte att följa med er till graven. Inte heller till livstids cellen.

/Kinesen 2016¹¹⁸

Gott nytt år allihopa! Alla vi får hoppas på ett 2017 med mindre våld i våra fucked up områden. Knulla paran, vapnen och G-hedern, roten till allt ont i orten.”

40. ATT PASSERA TAKE OFF¹¹⁹

Vi kan konstatera att den underliggande destruktiva dynamiken i **Orten** är massiv och långt mycket svårare att hantera än att få stopp på dess mest besvärande synliga uttrycksformer som bilbränder och dödsskjutningar. Det handlar om att skapa någon sorts **inverterad ”tipping**

¹¹⁸ Kinesen är medlem av rappgruppen Kartellen och sitter vintern 2017 i ett finskt fängelse livstidsdömd för anstiftan till mord. Texten kommer från hans inlägg på Facebook januari 2017.

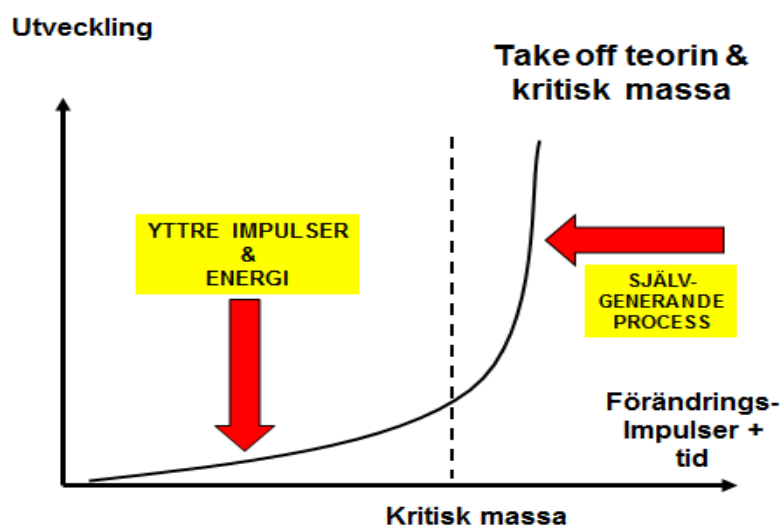
¹¹⁹ Begreppet har sitt ursprung inom utvecklingsteorin och har myntats av Walt Whitman Rostow (1916 – 2003) ekonomisk historiker, som menar att länder genomgår 5 stadier i sin väg emot ekonomisk utveckling. Likt ett flygplan lyfter ekonomierna, Take off.

point". Att **bryta mönster**, överge de onda cirkelarna och skapa nya **goda självförstärkande cirklar** samt ta ett antal **utvecklingssprång**. Det handlar också om att skapa en självgenererande utvecklingsprocess och passera **"take off"** så att processen inte stannar av, utan fortgår av sig själv.

Man måste uppnå en **kritisk massa**. Vi kommer närma oss denna fråga i tre steg. I detta kapitel diskuterar vi ett antal bärande principer vi genom åren lärt oss kan leda till framgång. I nästa kapitel blir vi aningen mer konkreta och diskuterar en strategi för att i det därpå följande kapitlet diskutera hur man kan genomföra detta i praktiken.

*"Kritisk massa är i sin ursprungliga, fysikaliska, betydelse den massa vid vilken sönderfallet i en radioaktiv substans avger så många fria neutroner att en kedjereaktion uppstår och en kärnexplosion äger rum. I överförd betydelse syftar kritisk massa på ett antal eller en kvantitet av någonting som är nödvändig för att en viss process ska kunna vara möjlig. Det kan till exempel vara ett minsta antal personer i en grupp för att en aktivitet ska hållas."*¹²⁰

Att bryta mönster tar alltså i regel lång tid och kräver en betydande uthållighet. Man ska genomföra ett antal språng och hantera allt det motstånd detta leder till och skapa en långsiktigt framgångsrik utvecklingsprocess. Under lång tid får man tillföra energi och resurser för att sätta fart på en i grunden trög utvecklingsprocess, som kanske dessutom motarbetas. Insatserna är stora och även en liten utdelning kan ta avsevärd tid att konstatera. Kriterier på förändring och framgång måste fastställas och förankras tidigt samt återkommande utvärderas.



Men vid någon mer eller mindre väldefinierad tidpunkt uppnår processen, i bästa fall, sin kritiska massa. Den situation då tillräckligt med förändringsimpulser ansamlats för att processen av egen kraft ska löpa vidare och en självgenererande process uppstå. Balansen i den sociotop¹²¹, det dynamiska system, som **Orten** utgör har fundamentalt rubbats.

¹²⁰ Wikipedia

¹²¹ En sociotop är ett avgränsat område med en viss social betydelse. Exempel på sociotoper kan vara allt från en fotbollsplan till ett torg. Alexander Ståhle har definierat sociotop som "en plats för människors aktiviteter och upplevelser". (s. 9 i Sociotophandboken). "Begreppet sociotop utvecklades tillsammans med landskapsarkitekt Anders Sandberg, framförallt som ett komplement till biotopbegreppet, för att förtydliga skillnaden mellan antropocentrism och biocentrism, mellan människans intressen och "naturens" intressen".

Den kritiska massan kan uppstå på flera olika vis. Det kan handla om att **tillräcklig volym** med förändringsimpulser har uppstått. Det kan också handla om att dessa impulser har skett under tillräckligt **lång tid** eller med tillräcklig **uthållighet**. Många gånger handlar det om en sorts **multifunktionalitet** i processen. Det vill säga att impulserna är av många olika slag; ekonomiska, sociala eller pedagogiska. Det kan också handla om att impulserna samverkar med varandra så att **positiva synergieffekter** uppstår. Och det kan vara impulser som har en direkt **katalyserande** effekt på situationen.

Då man i efterhand tittar tillbaka på alla de satsningar som gjorts kring utsatta stadsdelar och miljonprogramsområden i landet kan man tydligt se, dels att satsningarna varit för små, pågått under för kort tid och varit en- eller fådimensionella, dels att de missat den underliggande värdegrunden utifrån begrepp som delaktighet, relationer, tillit, egenmakt och socialt kapital. Man kanske har **gjort rätt saker men på fel vis**.

Det är när tillräckligt många delprocesser, under tillräckligt lång tid och med synergistiska egenskaper inträffat som områdets sociala DNA inte längre adapterar och anpassar sig utan (visserligen under motstånd men dock) förändras och får helt nya egenskaper. Vi får en sorts kollektiv social mutation. Den kollektiva sociala arvsmassan förändras på ett avgörande vis. Det är då man passerar en kritisk gräns som gör att hela system tenderar att krackelera och genomlöpa en sprängvis förändring. Det var det som inträffade när Berlinmuren föll. Östtysklands sociala DNA förvandlades på några timmar. Men processen bakom var decennier lång. Effekten av många små steg i rätt riktning och en sorts gnetandets strategi. Det är då **åren av gnetande i förändringsprocessen plötsligt förvandlas till en sprängmässig förändring**. Låt oss exemplifiera från en konkret erfarenhet i **Orten**. Då vi hade följt den omfattande förändringsprocessen i stadsdelen Hovsjö i mer än fem år skrev vi följande med anledning av ”den politiska otåligheten” i Södertälje kommun av typen – ”är ni inte klara snart”.

”Rent generellt sett kan man säga att Hovsjösatsningen väl uppfyller de kriterier för att sträva mot den ”take off”-punkt vi angett ovan. Den har volym, den har multifunktionalitet, den rör sig inom många olika samhällsområden, och det finns inbyggt många positiva synergieffekter i processen. Dessutom, kanske allra viktigast; Den bygger på en genomtänkt och konkret tillämpad värdegrund. Och ett rätt tänkt HUR tillsammans med många bra VAD.

Men frågan är fortfarande hur långt det är kvar till en ”take off”. Hur nära mutationspunkten är man? Frågan är viktig för det är först då man passerat denna punkt som man inte längre behöver tillföra så stora mängder yttre energi utan processen är självgenererande. Vårt svar är – man har varit uthållig. Längre än de flesta andra processer av detta slag. Man är närmare ett ”turn around” i bostadsområdet än de allra flesta i landet. Kilometervis framför andra bostadsområden i staden Men man är INTE framme.

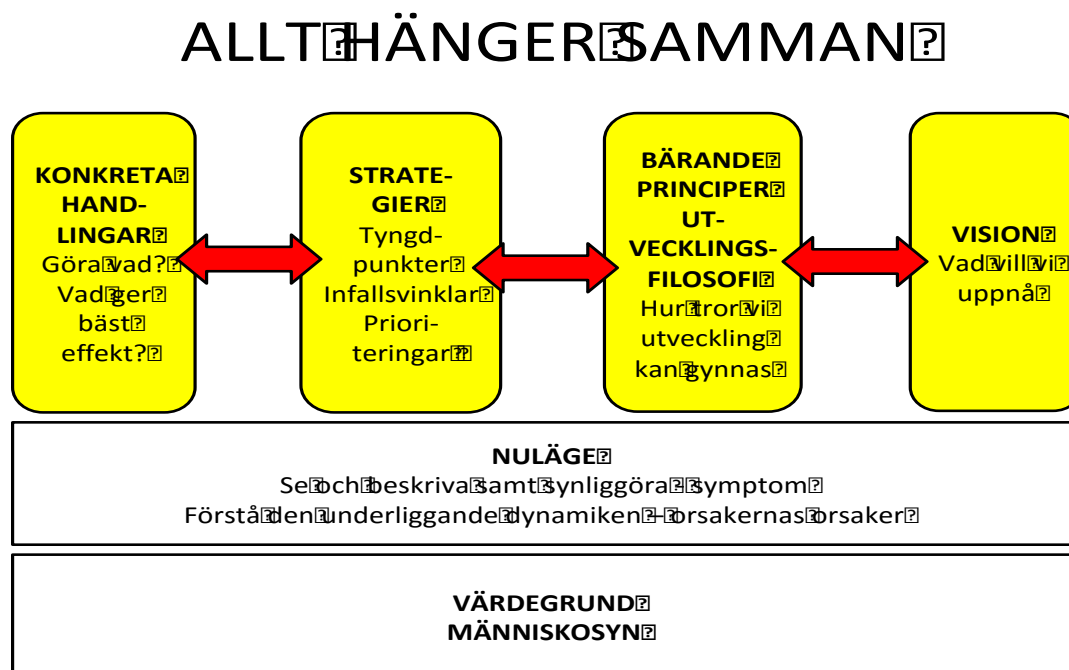
Hovsjöprocessen kan tolkas som en lång resa mot en möjlig kritisk massa och ett möjligt ”take off” och hur samspelet mellan det som sker i Hovsjö idag med rätt stöd från de offentliga systemen kan ha en möjlighet att passera den kritiska punkten för en självgenererande tillväxt. Men vi är inte där ännu. Vi är endast i förstadiet till ”take off”.¹²²

¹²² Att bygga socialt kapital 2.0 , Lundmark & Nilsson, Telge & SEE, 2016

Och det som hände var just det vi fruktade. Den organisatoriska otåligheten blev för stor – inte minst i det politiska systemet. Längtan efter snabba resultat föreföll bli övermäktigt och man tog beslut som gjorde det svårt att driva processen vidare. Och resultatet då? Processen rullade på, om än i allt långsammare takt, men man passerade aldrig sin ”take off” punkt. Man var så nära, så nära. Närmare än kanske någon annan. Och den organisatoriska klåfingrigheten blev för stor. Så vad kan vi lära utifrån detta? Vilka principer bör vi följa om vi vill lyckas vända utvecklingen i **Orten**?

41. FRÅN VISION TILL HANDLING

Vår långa erfarenhet har lärt oss att känna igen en del mönster som tenderar att snarare fördjupa och förvärra dagens problem än att lösa dem. Man kanske fastnar i ett fluffigt visionsarbete som aldrig går från prat till verkstad. Eller man blir fixerad vid att hantera de mest manifesta yttringarna (symptomen) över det som sker just nu. De ytliga symptom som är lätta att se och förstå, i stället för att gå på djupet och fånga orsakerna bakom, och än mer orsakernas orsaker. Man kan också drunkna i kortsiktig handlingskraft. Göra något bara för att man känner att något måste göras oavsett om det är genomtänkt och effektivt eller inte, snabbt och dumt-modellen. Vår erfarenhet säger oss att på sätt och vis behövs allt detta, men det måste sättas i ett större sammanhang som vi försöker illustrera i figuren nedan.



Allt lednings- utvecklings och förändringsarbete måste baseras på någon form av **värdegrund och människosyn**. I bästa fall genomtänkt och formulerad och i allra bästa fall gemensam. Processen att jobba fram en gemensam värdegrund är ofta mer värdefull än själva resultatet i form av ett antal ofta välkända stickord.

Men man måste också bygga ett sådant arbete på en ordentlig **analys av hur det ser ut just nu**. Rent konkret på vad man ser i form av olika problem (symptomen på att något inte stämmer). Det kan till exempel vara skolresultat, förvärvsfrekvens eller antalet bilbränder.

Men det är den lätta delen. Man måste också förstå på ett djupare plan varför det ser ut som det gör. Hur ser dynamiken ut? Vad är orsakerna bakom och vad är orsakernas orsaker. Hur ser problemen ut på systemnivå? Här handlar det också om att förstå och agera utifrån det faktum att samma situation, samma problem kan tolkas på många olika vis. Det finns ofta ingen entydig sanning – det mesta handlar om perspektiv och tolkningsram. Inte minst då man ska förstå orsakerna bakom ett visst påtagligt och synligt problem, och än mer då man vill förstå orsakernas orsaker.

Att **gå till handling** innebär att man blir konkret. Man skapar ett socialt företag, man öppnar en ny skola, man fixar kameraövervakning på det oroliga torget eller närpolisen flyttar in i området. Det uppstår då två nyckelfrågor. För det första; Vilka åtgärder ger **mest effekt per insatt krona**? Och den andra frågan är kanske ännu intressantare; Vilka åtgärder skapar **störst symbolvärde och störst positiv smittoeffekt** i det område jag vill påverka?

Detta har naturligtvis att göra med **vilka strategier** i stort man har för sitt utvecklingsarbete. Inom vilka områden vill man kraftsamla, var ska man sätta in stöten, hur ska man prioritera? Vilka målgrupper ska man fokusera på? Är det familjen, är det skolan eller de unga männen? Och var ska man börja? Hur ska vi försäkra oss om att **inledningsvis skapa framgång** som leder till förnyad framgång.

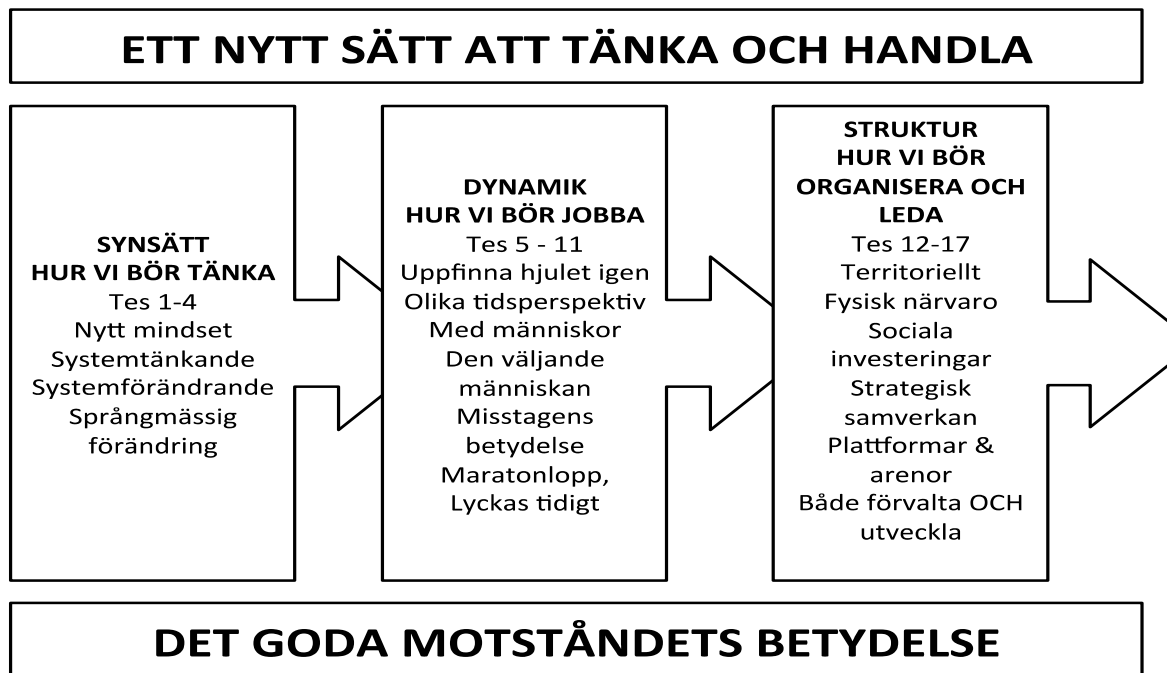
Men för att kunna formulera strategier och sjösätta konkreta insatser, bör man rimligtvis ha någon sorts grundläggande idé om vad som leder till framgång i den här typen av situationer. Man behöver någon form av **utvecklingsfilosofiskt fundament**. En bild av vilken dynamik, vilka krafter och vilka självgenererande processer man vill skapa/stödja/utlösa.

Och allt detta har naturligtvis sin grund i **den vision** man strävar efter att uppnå. Vilken långsiktig effekt vill vi skapa? Vår entydiga erfarenhet kring ett stort antal så kallade visionsprocesser, är att det inte är visionen i sig som är det viktiga, utan den pedagogiska process i vilken man involverar människor i tankar om den framtid man vill skapa.

Alla bitarna i figuren ovan måste finnas på plats eller beaktas om man vill lyckas i ett större utvecklingsarbete. Vår erfarenhet är dock att den svaga länken i figuren ovan är det som vi kallar **utvecklingsfilosofin** – vilka övergripande principer som gynnar och/eller bidrar till och skapar utveckling. Låt oss därför gå vidare med att lyfta fram ett antal erfarenhetsbaserade principer som bör präglade förändringsarbetet i **Orten**.

42. ETT ANTAL BÄRANDE PRINCIPER ATT LUTA SIG MOT

En utvecklingsfilosofi kan formuleras på många olika vis. Här väljer vi att göra det koncentrerat i form av ett antal bärande principer eller teser. Betyder det att teser är allmängiltiga och en gång för alla givna? Nej naturligtvis inte. Det är sjutton (eller arton) centrala principer vi tagit med oss från ett hundratal projekt och som vi tror är giltiga i ett arbete med att i grunden förändra betingelserna i **Orten**. Köp dem inte oavkortat – ställ dem i relation till dina egna bilder. Använd dig av dem som du anser är rimliga. Förkasta de som du anser inte gäller. Och ersätt dem med dina.



Vi har delat in dessa teser i tre grupper. Den första gruppen handlar om synsätt och hur vi bör tänka för att nå framgång. Den andra om den dynamik som uppstår och hur vi bör jobba för att lyckas. Den tredje delen handlar om struktur och hur vi bör organisera och leda arbetet. Sedan har vi, i någon sorts buddistisk anda, lagt till en artonde tes – om vikten av motstånd. Det goda motståndet som i den bästa av världar kan förädla och stärka processen.

42.1 Sjutton teser för framgång

42.1.1 Synsätt – hur vi bör tänka

Tes 1 - Det krävs ett nytt "mindset", ett nytt sätt att tänka kring förändring och utveckling. Detta är kärnan i förändringsprocessen.

- Trots stora ansträngningar och upprepade försök att bryta utvecklingen under flera decennier har det kollektiva utanförskapet i landets utsatta bostadsområden inte gått att bryta. Den gamla tankemodellen visar sig var ineffektiv och fungerar inte.
- För att lyckas i en utvecklingsprocess krävs ett helt nytt sätt att tänka och agera.
- Den stora svårigheten är inte primärt att tänka nytt utan att sluta tänka gammalt.

Tes 2 – "Allting hänger samman" - det krävs ett systemtänkande för att förstå och kunna agera.

Ett systemtänkande innebär några olika saker:

- * Allting hänger samman i helheter och fragmenterade lösningar är som bäst ineffektiva och som sämst kontraproduktiva.
- * En kärna i detta är det som kallas synergieffekter det vill säga att helheten är större än summan av delarna.
- * Detta betyder att ett stort framsteg inom ett område sällan ger positiva effekter eftersom systemets motkrafter ofta är så effektiva. Fokus bör riktas mot små steg av framgång på bred front.
- * Det finns inga linjära kausaliteter utan alla orsakssamband hänger samman i cirkulära förlopp och skapar onda eller goda cirklar.
- * Det handlar inte om att hantera och lösa symptom utan om att söka orsaker och orsakernas orsaker. Det mönster som skapar problemen.

Tes 3 – Vi behöver ett systemutvecklande eller rentav ett systemförändrande perspektiv för att kunna bryta med gårdagens destruktiva strukturer.

- En del av de problem vi brottas med beror på dagens strukturer och system. Exempel på det är kortsiktigheten och stuprörstänkandet i de allra flesta beslutsprocesser och styrinstrument.
- Stundtals bidrar de lösningar vi tillfälligt skapar till att möjliggöra för systemen att fortsätta vara dysfunktionella. Vår vilja att hjälpa kan i värsta fall skapa en inlärad hjälplöshet.
- Ju bättre vi gör detta desto sämre blir det, eftersom det tillåter de gamla systemen att fortsätta som förr.
- Man skulle kunna säga att detta systemsmörjande perspektiv innehåller ett sorts strukturellt medberoendebeteende.
- Detta behöver förändras och ersättas med ett systemförändrande perspektiv som leder till att vi ifrågasätter och förändrar många av dagens strukturer.

Tes – 4 Vi måste ta ett språng ut i det okända - det kommer att krävas en förändring av andra graden.

- Merparten av alla förändrings- och utvecklingsprocesser handlar om förädling, förfining, steg för steg modifikationer. Förändring av första graden eller ”more of the same”.
- Verklig förändring och utveckling på det sätt som vi här talar om det handlar om förändring av andra graden, ett kvantumsprång.
- Ett språng som handlar om att under en fas tappa fotfästet och ge sig ut i det okända. Något helt nytt.

- Detta kan verka avskräckande och kan leda till att man gång på gång misslyckas och begår misstag. Men misstag måste vara både möjliga att göra och paradoxalt nog uppskattade - annars prövar man inte gränserna för det möjliga och sitter kvar inne i boxen.
- I denna process ligger också ett dialektiskt förlopp där tes möter antites och förvandlas till syntes.
- Det betyder också att själva omställningen kan bli besvärlig. Ofta är det så att det blir sämre innan det blir bättre. Och det är just då som många beslutsfattare börja darra på manschetten och blir nervösa.

42.1.2 Dynamik – hur vi bör jobba

Tes 5 – Vi måste tyvärr uppfinna hjulet själva, dessutom gång på gång.

- Ett vanligt mönster kring utvecklingsprocesser av det slag vi här pratar om är letande efter ”den perfekta modellen” som ska kopieras eller transplanteras in i en miljö. Detta fungerar inte och har aldrig fungerat inom detta fält. Principer kan man använda sig av men modeller kan inte implementeras. De lokala förutsättningarna måste få styra.
- Detta beror på några saker:
 - För det första att de lokala betingelserna alltid är avgörande. Varje situation är i någon mening unik.
 - Det andra och kanske viktigare är att ingen människa vill använda sitt liv för att förverkliga sina idéer.
- Modeller måste byggas tillsammans med de människor som berörs. Det är detta som är egenmakt.

Tes 6 – Vi kommer att behöva arbeta med förändringsprocessen ur flera olika tidsperspektiv samtidigt.

- Alla förändrings- och utvecklingsprocesser måste med nödvändighet innehålla förmågan att driva och leda detta ur minst tre olika tidsperspektiv:
 - Det vi måste göra nu eller omgående därför att det är akut, därför att det är möjligt eller därför att det ofta är nödvändigt att visa att det händer saker. Kanske att utnyttja tillfällena som ges.
 - Det vi kan göra i morgon och som har en något längre tidshorisont. Det som inte är så brådskande eller som kräver längre förberedelser.
 - Det som måste göras på lite längre sikt. De stora systemförändrande åtgärderna. Det som tar lång tid att genomföra.

- Man måste kunna leda och genomföra arbetet ur alla dessa tre tidsperspektiv samtidigt och de måste logiskt hänga samman.
- Timing är avgörande. Det finns för de flesta processer en ”rätt tid”. Att träffa rätt förutsätter en god fingertoppskänsla och kräver mycket skit under naglarna.

Tes 7 – En framgångsrik utvecklingsprocess måste utgå från att man arbetar med och inte för människor.

- Nyckeln till framgång i en betydande förändringsprocess är att man på ett genuint plan lyckas involvera rätt människor – oavsett om vi talar om boende, brukare eller personal. Det krävs kreativa, modiga och nyfikna människor för att skapa nytt och bryta ny mark. Detta är en erfarenhet från i stort sett alla förändrings- och utvecklingsarbeten.
- Detta handlar om att långsiktigt bygga relationer och tillit – de två grundstenarna i det som kallas socialt kapital, det kitt som håller samman ett samhälle.
- På något sätt måste detta bygga på två grundstenar; egenmakt och KASAM (Känsla Av SAMmanhang) eller ytterst känsla av att sitta vid ratten i den bil som är det egna livet.

Tes 8 – Utvecklingsprocessen bör bygga på tanken om den ansvarstagande och väljande människan.

- De offentliga systemen har en benägenhet att ta om hand och betrakta människor som mindre kapabla. En framgångsrik utvecklingsprocess måste bidra till att bryta den inlärda hjälplösheten.
- Detta bygger på en grundtanke om människor som i grunden väljande personer i stället för offer. De offentliga systemens uppgift är att skapa förutsättningar för så goda val som möjligt.
- Vidare bygger det på tanken om att de allra flesta människor vill och kan ta ansvar om det skapas förutsättningar för detta.

Tes 9 – Det är viktigt att begå misstag och lära av dem. Den som inte begår misstag har inte heller utforskat gränserna för det möjliga.

- Att förändras, utvecklas och skapa nytt förutsätter att man prövar och stundtals överskrider gamla gränser.
- Man har ett prövande perspektiv.
- Detta innebär att man gång på gång kommer att trampa snett och komma fel. Men detta är inget problem så länge som de misstag man gör blir en källa till lärande.

Under en sådan resa finns i förväg sällan någon färdig karta. Kartan och vägen uppstår efter hand.

Tes 10 - En tusenmilaresa börjar alltid med första steget – men är trots allt ett maratonlopp.

- Nästan alla stora förändringsprocesser består av små steg som vart och ett för sig verkar obetydliga, men som sammantaget skapar stor effekt. Det som inom systemteorin har kallats för fjärilseffekten¹²³.
- Det handlar om att uppnå en kritisk massa av små steg som sammantaget kan skapa en självgenererande process.
- Uthållighet och att inte tappa den långsiktiga visionen ur fokus är avgörande för att lyckas. Vinsterna kommer inte alltid med detsamma. Ibland blir det rentav sämre innan det blir bättre.
- Var uthållig; Tänk minst 10 – 15 år framåt vilket inte alltid är lätt i en värld styrd av 12-månaders budgetar. Därför är det ibland viktigt att tidigt kunna visa framgång. Rom byggdes inte på en dag.
- Men i detta måste man samtidigt kunna upprätthålla både ett kort- och ett långsiktigt perspektiv.
- Detta kan innebära att man mer kortsiktigt måste vidta repressiva åtgärder som att till exempel få stopp på upplopp och bränder men göra det på ett sådant sätt att det inte förhindrar eller försvårar ett långsiktigt utvecklingsarbete.
- Sålunda måste man arbeta med ett besvärligt både-och tänkande i stället för ett svart eller vitt, antingen eller tänkande.

Tes 11 - Det är viktigt att tidigt lyckas – framgång leder ofta till fortsatt framgång.

- Varje gång man inleder en process av detta slag ställs man inför valet att antingen ta sig an den mest angelägna frågan eller en fråga där sannolikheten till framgång inledningsvis är stor.
- Vår erfarenhet är entydig – börja alltid någonstans där man tidigt kan lyckas. Tidiga framgångar kan vara smittsamma.

¹²³ Fjärilseffekten eller måsvingeeffekten är ett begrepp inom kaosforskning och teorin för dynamiska system som avser en egenskap hos vissa kaotiska system. Begreppet bygger på teorin om att en marginell påverkan i en del av ett system kan få stora och oförutsägbara effekter någon annanstans i systemet

42.1.3 Struktur – hur vi bör organisera och leda

Tes 12 – Vi måste utgå från ett territoriellt perspektiv och en helhetssyn för att bryta negativa mönster.

- Praktisk taget allt traditionellt utvecklingsarbete bygger på ett funktionellt perspektiv. Det handlar om bättre skolresultat, högre förvärvsfrekvens och mindre bidragsberoende.
- Detta traditionella stuprörsperspektiv är baserat på ett fragmenterat stuprörstänkande som är otillräckligt och i värsta fall leder till negativa effekter.
- Det territoriella perspektivet utgår från att den sociala interaktionen i form av tillit och relationer liksom det sociala kittet i ett samhälle är avgörande för att lyckas i en utvecklingsprocess.
- Det finns en specifik kollektiv dimension som, är geografiskt beroende och som leder till att de samlade effekterna av en insats inom ett område ofta är större än summan av delarna.

Tes 13 – Det är viktigt att skapa närvaro i området man ska verka i för att kunna bygga den process man vill skapa i samarbete med människorna i området.

- Var fysiskt närvarande, inte minst gäller detta den allra högsta ledningen. Denna typ av processer går inte att fjärrstyra eller delegera.
- Arbeta mångdimensionellt det vill säga fysiskt, ekonomiskt och socialt. Se området som ett komplext dynamiskt system, där allt hänger samman – inte minst de sociala och ekonomiska dimensionerna. Det finns rikligt med cirkulära samband. Bryt onda cirklar och skapa via mönsterbrytande handlingar goda cirklar.
- Människorna i området är de som är navet och det är genom dem som framgång uppnås. Det handlar både om att ge impulser och supporta, men också att undvika att ta över eller fastna i kontrollfällan.
- Utgå från tre olika handlingsdimensioner; hjärtat - brinn, hjärnan – tänk, magen – ha mod. Passionen fungerar som bränsle. Reflektionen hjälper oss att fatta kloka beslut. Modet hjälper oss att besegra rädsla och tvivel.

Tes 14 – Vi kommer att behöva arbeta utifrån ett långsiktigt socialt investeringsperspektiv.

- Ett av de största problemen i ett omfattande utvecklingsarbete är kortsiktigheten och bristen på uthållighet.
- Ett socialt investeringsperspektiv innebär att vi satsar tidigt och är beredda på att det i början inte blir bättre utan kanske rentav sämre, för att långsiktigt kunna kamma hem de stora vinsterna.

- Detta betyder att vi är beredda att ta kortsiktiga kostnader, att vi är beredda att hantera osäkerhet och ta risk och att vi behöver skapa eller få tillgång till ett socialt investeringskapital.
- Det är särskilt viktigt med tidig framgång och symbolhandlingar för att visa att man är på rätt väg. Förebildernas roll är att inspirera andra. ”Kan de så kan jag”-effekten.

Tes 15 - Ensam är inte stark - framgång förutsätter att vi bygger upp en strategisk samverkansstruktur.

- Den förändring vi här pratar om kan ingen enskild aktör genomföra ensam. Den kräver samarbete och samverkan mellan många olika aktörer, stundtals med olika mål och företrädande olika särintressen.
- Det finns idag rikligt med konkreta operativa samverkansprojekt. Men den samverkan vi här talar om måste gå ett steg längre och ta initiativ till att bygga samverkansplattformar på strategisk och systemförändrande nivå, ledd av de högsta cheferna och med den som har det territoriella ansvaret (ofta kommunen) i en ledande roll.
- Var beredd på att det alltid dyker upp bakslag, och då är risken stor att du är ensam. Ta därför alltid reda på vilka som är de verkliga vännerna, inte bara de som är vänner i medvind.

Tes 16 – Vi måste skapa inkluderande plattformar och arenor.

- I en förändringsprocess som involverar många aktörer är en uppgift att skapa arenor eller plattformar där möten, sociala innovationer och konkreta lösningar kan växa fram.
- Dessa lösningar kommer att utgöra de goda exemplens makt och skapar förutsättningar för att involvera människor och organisationer i processen.
- Arenor för inkludering bör vara:
 - Transparenta och begripliga.
 - Öppna och tillgängliga för många olika grupper.
 - Heterogena och rikta sig mot många olika grupper.
 - Präglas av mångfald för att underlätta utbyte av erfarenheter och impulser.

Tes 17 – Båda benens strategi - detta kräver att vi samtidigt både kan fullfölja dagens förvaltningsuppdrag samtidigt som vi ska genomföra framtidens utvecklingsuppdrag.

- Den förändring vi här talar om måste kunna ske samtidigt som den dagliga driften i organisationen fungerar.
- Ledningsmässigt måste man kunna gå med båda benen. Både framgångsrikt leda den dagliga driften samtidigt som stora ansträngningar görs för att ta ett språng in i nästa verklighet.
- Detta kommer att ställa stora krav på all personal, men i synnerhet på alla ledare, att hålla denna dubbla fokusering.

42.2 Motståndets betydelse - den artonde tesen

Erfarenheten är entydig. Närhelst man driver förändringsprocesser av större eller mindre omfattning kommer man att möta motstånd. Man väcker ofta till liv motverkande krafter. Krafter som stundtals är mörka. Det bestående har alltid stor tillgång till försvarsadvokater av det ena eller andra slaget. Bevarandet av status quo är för många viktigt. Man kan ha intressen att bevaka, maktpositioner att försvara och ovilja att släppa in och ge insyn.

Tes 18 - Då man i en förändringsprocess av detta slag möter motstånd är detta ofta en signal på att man är på rätt spår.

- * De rådande strukturerna känner sig hotade och går till motangrepp. Det är självklart och logiskt då man rubbar maktordningen. De som upplever sig som förlorare kommer alltid att slå tillbaka.
- * Dessa motangrepp handlar nästan alltid om något annat än de ser ut att handla om, till exempel makt och position i stället för konkreta sakfrågor. I motståndet kommer det nästan alltid att finnas en dold agenda.
- * Ofta kommer man att använda bulvaner och ”dirty tricks”. Man kan komma att beskyllas för grumliga värderingar och synsätt såsom islamofobi, rasism, antisemitism och antiziganism.
- * Exempel på maktstrukturer i utsatta områden som vi har mött och som kan gå till motangrepp är:
 - Kriminella strukturer
 - Hedersvårdsstrukturer
 - Religiösa extremistgrupper
 - Etniska klanstrukturer
 - Företrädare för olika särintressen i form av exempelvis slutna intresseföreningar
 - Personer i de offentliga strukturerna som ser sin makt rubbas

Hur man hanterar motståndet är viktigt och avgörande för långsiktig framgång. Det handlar inte om att vinna det enskilda slaget. Det handlar om att vinna kriget. Att skoningslöst besegra

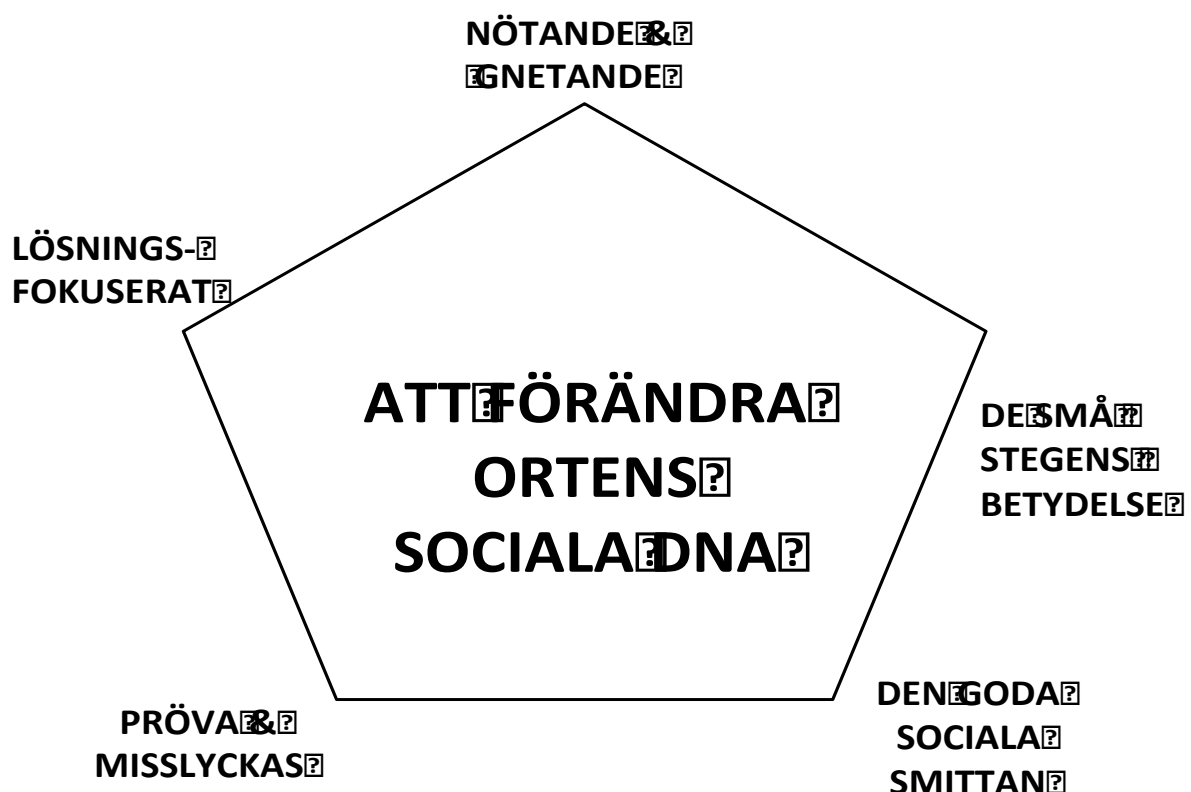
och krossa motstånd kan kanske se ut som framgång på kort sikt, men kan leda till att det långsiktiga motståndet växer.

Erfarenheterna säger att man i det längsta bör bjuda in motståndarna till dialog, samtal och möjlighet att vara med.

Samtidigt måste man komma ihåg att det finns en gräns även för detta. Värderingar man inte kan rucka på. Det blir då viktigt att ha koll på den egna moraliska kompassen.

43. ATT FÖRÄNDRA ORTENS SOCIALA DNA

Att jobba med betydande förändringsprocesser är sällan glamouröst. Det är ett arbete som består av ett ständigt gnetande och nötande. Man prövar och ibland lyckas man, men lika ofta misslyckas man och då gäller det att inte ge upp, utan se detta som en källa till lärande. Utgångspunkten måste vara det lösningsfokuserade arbetssättet. Att fokusera mer på de små, små stegen framåt, än perioder av stillastående och stagnation. Det är summan av de små stegen som sammantaget bryter gamla mönster och skapar nya. Genom att bygga goda allianser och skapa en god social smittoeffekt ökar man räckvidden i det man gör. Låt oss med utgångspunkt i figuren nedan utveckla detta i några steg



43.1 Droppen som urholkar stenen

Då man driver en förändringsprocess i **Orten** kommer man förr eller senare – om processen är tillräckligt uthållig, tillräckligt omfattande och omspanner flera olika dimensioner. Att passera en punkt där den lokala kulturen inte längre förmår adaptera och anpassa sig till det nya som växer fram. Det är då man kan säga att områdets sociala DNA har muterats. Man har gjort en språgmässig förändring – en sorts metamorfos. Nyckel i den sociala delen av detta är naturligtvis att bygga tillit och relationer.

Vi talar om en process som skulle kunna beskrivas som droppen som urholkar stenen. Resultat av ett sorts **nötandets och gnetandets strategi**. Det tålmodiga vardagsarbetet, där varje litet steg blir en bekräftelse på att man rör sig i rätt riktning och blir vardagliga symbolhandlingar. Detta är inte en process för de som hyllar de stora greppens och de stora språngens strategi. Det är en process för förändringsledare med vilja, lust och förmåga att ta på sig arbetsoverall, kavla upp ärmarna och få skit under naglarna. Mest i bildlig mening, men då och då också i konkret, bokstavlig och vardaglig mening. Man får som ledare i den här typen av sammanhang inte banga för att lägga sig på knä och rulla ut gräs i den nya parken.

Droppen som urholkar stenen är det som driver processen framåt. Enskilda nyckelpersoner är helt avgörande. Men droppen utgörs också av alla de små, var för sig blygsamma processer som sker ofta i tysthet. Som var och en har bidragit till denna gnetandets strategi. Ett ständigt tillförande av energi och bränsle till en brasa som ska brinna under lång tid på vägen mot ”take off”.

Men vad är då stenen? Ja, helt uppenbart har det handlat om att **nöta på en kollektiv negativ självbild** och vända den till stolthet över platsen där man bor och trygghet över att bo där. Men det handlar också om att nöta ner motståndet i de offentliga strukturerna. Det som genom åren överraskat oss, och stundtals gjort oss nedstämda i olika förändringsprocesser, är agerandet från olika offentliga aktörer. Inte minst kommunen som framförallt inom skolans och i viss mån inom socialtjänstens område ofta tar en överraskande tillbakadragen roll. Detta trots att man kanske är den största enskilda vinnaren (inte minst ekonomiskt) av ett framgångsrikt arbete i **Orten**.

43.2 Att fokusera på framgångarna och de små stegen

”Definitionen av galenskap är att göra samma saker om och om igen och förvänta sig annorlunda resultat.”¹²⁴

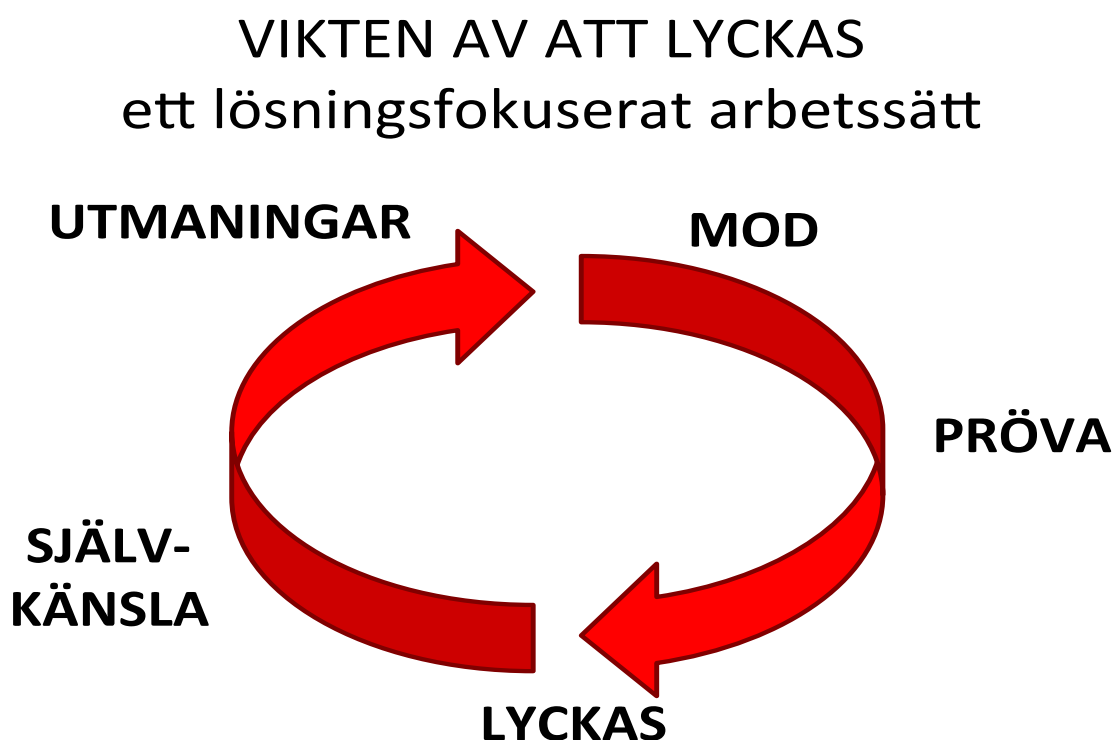
För att lyckas i den här typen av långvarigt och uthålligt förändringsarbete måste man lägga fokus på framgångarna och inte motgångarna som är så många att man lätt drunknar. Det krävs vad som kallas för ett **lösningsfokuserat arbetssätt** som har sitt ursprung i den lösningsfokuserade korttidsterapi som utvecklades under 1980-talet. En känd förgrundsgestalt är läkaren och psykiatrikern Ben Furman från Finland. Han är känd för sin uppmärksammade bok ”Det är aldrig för sent att få en bra barndom”. Från att främst ha varit en terapeutisk metod har spridningen till andra användningsområden varit stor under senaste decenniet.

¹²⁴ ett citat som ofta tillskrivs Albert Einstein, relativitetsteorins fader

Ett lösningsfokuserat arbetssätt är i grunden ett förhållningssätt där man har en uttalad tilltro till att varje människa har förmåga att äga sin egen lösning. Det är en utpräglat ”lyssnande” metod och varje fråga i samtalet bygger på föregående svar. Fokus ligger på framtiden istället för på dåtiden. Lösningsfokuserat arbetssätt bygger på några grundregler, vilka är basen för hela metoden och förhållningssättet.

- **Om något inte är trasigt – laga det inte.** Det innebär att lämna det som inte behöver åtgärdas. Och gå vidare istället.
- **Om det inte fungerar – gör något annorlunda.** Det innebär att våga pröva nya lösningar istället för att om och om igen försöka med de lösningar som visat sig inte fungera.
- **När du vet vad som fungerar – gör mer av det.** Det innebär att det är viktigt att utforska vad som fungerar och bygga vidare på det.

Då man arbetar med långvariga förändringsprocesser kan det vara viktigt att se de små stegens betydelse. **Det är inte hastigheten utan riktningen som är avgörande.** Utmaningar kräver att man tar steg för att möta dem. För att våga ta ett steg, krävs det mod. Modet måste provas och i den bästa av världar lyckas jag. Framgång bygger självkänsla. Och stärkt självkänsla leder både till vilja och förmåga att ta nya steg. Förändringsledarens roll är att skapa situationer som stärker detta förlopp på det sätt som anges i figuren nedan.



Det är två principer att hålla sig till. Den första är att **fokusera på framgångarna** i stället för misslyckanden. Om jag ber en person på en skala från 0 till 10 ange hur bra han anser sig lyckas i sitt jobb och svaret blir 4, finns det två helt skilda sätt att reagera. Det problemorienterade sättet är att fokusera på de brister som gör att man ännu inte nått högsta nivån. Ett förhållningssätt som med stor säkerhet (i alla synnerhet för personer eller grupper med svag självkänsla) kommer leda till en känsla av misslyckande. Ett lösningsfokuserat

synsätt skulle vara att fokusera på alla de framsteg man gjort för att ta sig upp till nivå 4. Därmed lägger jag krut på det uppnådda och framgångarna och bäddar också för att ställa följdfrågan; Hur skulle du kunna gå vidare få att nå nivå 5?

Därmed närmar vi oss den andra principen; **de små stegens framgång**. Om vi fokuserar på att ta ett steg i taget i rätt riktning kommer det att uppstå fler och fler situationer då man lyckas. Det som då händer (vid sidan av att målet uppnås) är att optimismen stärks och självkänslan utvecklas. Detta i sin tur leder till att modet att pröva nytt tenderar att växa liksom viljan och lusten att pröva detta nya. På sikt kan detta leda till en självgenererande tillväxtprocess.

Centralt i framgångsrika förändringsprojekt är bidra till situationer som skapar så gynnsamma förutsättningar som möjligt att lyckas. **Att bädda för framgång**. Att sätta ribban lagom högt. Tillräckligt högt för att det ska krävas en ansträngning för att lyckas. Men inte så högt att man misslyckas. Och att gradvis höja ribban, steg för steg. Vidmakthålla känslan av utveckling och växt.

43.3 Prövandets strategi och misstagens betydelse

Ofta tänker man på förändringsprocesser av stor betydelse som de stora språngens modell – vid någon tidpunkt brister det och allt rämner – ungefär som Berlinmurens fall. Så kan det vara. Och ofta strävar man i denna typ av processer efter just dessa spektakulära språng som är synliga, konkreta och ofta uppmärksammas och applåderas. Men det man då glömmer är att det bakom dessa språng nästan alltid ligger ett outtröttligt arbete som pågått dag efter dag, månad efter månad. Detta nötande är tungt, oglamoröst och inte alltid så inspirerande. Men icke desto mindre nödvändigt för att något ska hända. Bägaren rinner aldrig över om inte någon fyller den, droppe för droppe.

I framgångsrika processer i **Orten** är detta vardagsnötande förändringsarbete, i tysthet och av många goda krafter ett tydligt inslag. Uthålligheten i detta nötande är också avgörande. I all synnerhet som arbetet har präglats av det klassiska, två steg fram och ett tillbaka. Det är här visionerna och ledarskapet fyller sin funktion. Påminnelsen om att man inte hugger sten utan är med om att bygga en katedral.

I detta nötande och provande ligger naturligtvis också att man misslyckas, att man trampar fel och får göra omtag. I framgångsrika processer ser man misslyckande mer som ett lärande än som en bakläxa – det ligger i det entreprenöriella synsättet kring förändring. Som ledare av den här typen av processer får man, vilket framgångsrika förändringsledare lyckas med, fungera som en sådan där docka med tung gump som hur man än välter den ständigt reser sig upp.

43.4 De små stegens betydelse

I uthålliga förändringsprocesser ligger fokus på de små konkreta stegen i arbetet. De små stegen och de framgångar de kan innebära står ju i direkt motsats till de spektakulära stora sprången. De små stegen blir en sorts påminnelse om resan man är med på och varje sådant steg markerar att man rört sig ytterligare en bit framåt.

Det handlar inte bara om de konkreta framstegen utan lika mycket om det symboliska värdet. Ytterst blir det en bekräftelse på ständiga framgångar, små, men ständigt pågående. Detta skulle ur ett annat perspektiv kunna kallas ett lösningsfokuserat synsätt. Att fokusera på de små framstegen i stället för de stora hindren.

43.5 Att bygga sociala plattformar med positiv social smitta

Nästan alla delprocesser i framgångsrikt utvecklingsarbete handlar om att skapa sociala plattformar där människor delaktiggörs i någon form av process. Och utifrån dessa plattformar har man strävat efter att sprida en godartad social smitta i form av goda och konstruktiva impulser.

Plattformarnas utseende och spelregler är viktiga. De bör präglas av öppenhet, begriplighet och delaktighet. På så sätt kan man säga att i framgångsrika processer tillämpar man ett sorts kollektivt KASAM-tänkande med smittoeffekt.

Spridningseffekten ska inte underskattas i denna sociala process. Jag vill nå dina vänners vänner och tänker att varje människa har 20 vänner och man involverar 20 av dem i en process – kanske på fritidsgården. Då blir vännernas vänner – rent matematiskt 8 000 personer ($20 \cdot 20 \cdot 20$). Nu fungerar det naturligtvis inte på detta vis eftersom det blir många dubbelräkningar. Men man kan utan överdrift säga att fokuserar man i en process på att nå ut med ett budskap till vännernas vänner, har man snabbt täckt alla unga i en stadsdel med 5 000 – 10 000 invånare. Detta kanske låter teoretiskt, men det är en kunskap som flitigt används inom marknadsföring. Då gäller det att identifiera de tongivande budskapsförmedlarna och använda dem som språkrör. På samma sätt har det fungerat i framgångsrika utvecklingsprocesser i **Orten**.

Låt oss nu gå vidare med att diskutera hur dessa principer kan omvandlas till någon form av övergripande strategi.

Kapitel 10

HUR SKA VI GÖRA?

En strategi för förändring

I detta kapitel beskriver vi hur en strategi för att uppnå en betydande och varaktig förändring i Orten kan se ut. En sådan måste växa fram lokalt och går inte att imitera eller transplantera från annat håll. Visserligen har i stort sett allt redan prövats – men för kortsiktigt, i för liten skala, utan uthållighet och för endimensionellt.

Det handlar om att väva en långsiktig, komplex systemförändrande väv som berör skola, familjeliv, sociala mönster, arbete och boende liksom kultur och fritidsliv. Allt syftande till att ge de boende i Orten ett gott, tryggt och meningsfullt liv.

För detta finns inga enkla lösningar. Det handlar inte om fler poliser. Det handlar naturligtvis om att stoppa våldet. Men att gå bortom, långt bortom, detta. Vad göra sen? Kring detta finns ofta sökandet efter en plan, en sorts standardmodell för utveckling. Tyvärr finns ingen sådan – planen måste växa fram under arbetets gång.

Däremot finns det ett antal metoder för arbetet som tycks vara generella. Multidimensionalitet i arbetet är en, alliansbygge en annan liksom ett sorts ”muddling through”- perspektiv kombinerat med ett processtänkande.

Ett avgörande beslut är att ha ett systemförändrande perspektiv på arbetet. En stor del av orsakerna till att det ser ut som det gör idag i Orten är de system vi i samhället har byggt upp och som inte är effektiva eller lämpliga. Därför bör de insatser vi gör på kort sikt, långsiktigt leda till att vi förändrar dessa system.

44. EN SNABBTITT PÅ VAD SOM KRÄVS AV EN FRAMGÅNGSRIK STRATEGI

Vi har nu stött och blött problemen i **Orten**. Vi har tittat på dynamiken och orsakerna bakom. Vi har vänt på ett antal stenar av olika slag, funderat över hur man bryter mönster hanterar hinder och vilka principer som bör gälla för att bryta dagens utveckling. Vilka listiga strategier är vi nu mogna att låta dig ta del av? Hur ser lösningen ut? Vi kommer göra dig besviken av tre olika skäl.

För det första finns det ingen färdig strategi. **Den måste växa fram** i varje unik utvecklingsprocess. För det andra – om det nu fanns någon sådan generalstrategi – den **fungerar inte att transplantera** från ett område till ett annat eftersom situationen i varje enskilt bostadsområde är unik. För det tredje har i princip **allt redan prövats**. Men alltid i den lilla skalan, nästan alltid ur ett fragmenterat sektorsperspektiv och nästan alltid i ett kortsiktigt perspektiv. I tidigare kapitel har vi gett ett antal exempel på goda krafter, goda exempel, bra idéer som är färdiga att pröva och sjösätta. Problemet är att man gjort det utan att placera det i **ett större sammanhang** och gjort det **för kortsiktigt, i för liten skala, endimensionellt och utan att skapa synergieffekter**.

En strategi handlar om att på ett översiktligt vis beskriva hur man vill arbeta för att uppnå sina mål. Man skulle lite slarvigt kunna säga att de flesta satsningar som skett i Orten har haft ett operativt perspektiv. De har handlat om hur man vinner det enskilda slaget; slaget om skolan, slaget om jobben, eller slaget om trygghet. **Det strategiska perspektivet handlar om att vinna hela kriget** – kriget om det kollektiva utanförskapet. Att vinna tillbaka **Orten** som en del av vårt gemensamma samhälle.

Eftersom strategi som begrepp är hämtat från den militära världen¹²⁵ och dessutom är ett begrepp som kan ges de mest skilda tolkningar kan det vara viktigt att här peka på vad vi menar med begreppet och några viktiga egenskaper som bör vara uppfyllda.¹²⁶

- strategi är en fråga som rör den **högsta ledningen** i en organisation
- en strategi berör, speglar och synliggör ofta underliggande **värderingar och kulturella mönster** i en organisation
- strategi handlar om de långsiktiga, stora och övergripande frågorna och ytterst om den **långsiktiga överlevnaden**
- en framgångsrik strategi måste alltid kommuniceras med de som berörs och stundtals är själva **kommunikationsprocessen en del av implementeringsprocessen**
- en framgångsrik strategi präglas av både **långsiktighet och uthållighet** samtidigt som den är **anpasslig och flexibel**
- en framgångsrik strategi måste samtidigt kunna härbärgera både **osäkerhet och motsägelser(paradoxa)**

¹²⁵ Den klassiska referenten här är förstås Clausewitz (född 1780) , Om kriget, Bonniers 1991

¹²⁶ Se bl.a. Alvesson, M. and H. Willmott, Eds. (2003). Studying Management Critically. London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications Ltd. Levy

44.1 Detta måste ingå i en framgångsrik strategi för Orten

44.1.1 Orten – en odelbar kollektiv vara som kräver helhetssyn

”Helheten är mer än summan av delarna.”

När vi kommit så här långt är det kanske lätt att dra slutsatser om vad som behöver göras och vilka politikområden som berörs. Det är då viktigt att säga att detta INTE handlar om arbetsmarknadspolitik, det handlar INTE om skolpolitik, det handlar INTE om bostadspolitik, det handlar INTE om familje- och socialpolitik. Det är inte heller en fråga som berör kommun, landsting eller stat. Eller näringslivet, eller handeln, eller föreningslivet.

Nej så är det INTE. Det handlar om allt detta och alla dessa aktörer sammantaget. Det är det som kallas helhetssyn. Själva tanken på att spjälka upp tänkta insatser i politikområden och olika aktörers ansvarsområden leder tanken fel. Orten är vad ekonomer kallar en kollektiv vara, dvs. alla som finns i Orten berörs av vad som sker. Och den utgör en sorts odelbarhet i den meningen att allt hänger samman – det vi tidigare har kallat i en sorts dysfunktionell sociotop.

Därför måste varje tänkbar insats som syftar till förändring utgå från denna insikt och bygga på detta. Det vi kallar helhetssyn och så fota strävar efter och så sällan uppnår. Insatser inom ett område – **Orten** - kan förefalla vara aldrig så kortsiktigt och i avgränsad mening framgångsrika, men om man inte påverkar helheten eller beaktar helheten då man gör en insats är risken stor att det är förspillda ansträngningar.

Ur de boendes perspektiv talar vi om det helhetsperspektiv som finns i familjen och som borde finnas i **Orten**, men som alltför ofta är uppdelat i mängder av sektorsintressen – det vi kallar stuprörstänkandet.

44.1.2 Vad vill vi uppnå?

”Vad jag vill? Ha ett vanligt Svensseliv; jobb, bostad, familj och trygghet.”¹²⁷

Då man intervjuar människor i **Orten**, oavsett om vi pratar om grovt gängkriminella, arbetslösa, nyanlända eller den stora majoriteten av vanliga människor som dagligen går till sitt jobb, om vad de önskar sig får man i stort sett samma svar på de allra flesta platser i landet; **ett gott liv med trygghet och mening för sig själv och sin familj**. Ibland formulerar man det som att man vill ha ett vanligt fungerande Svenssonliv med **jobb, bostad och familj**. Vad krävs det då av en strategi som ska leverera just detta? **Ett gott liv med mening och trygghet**.

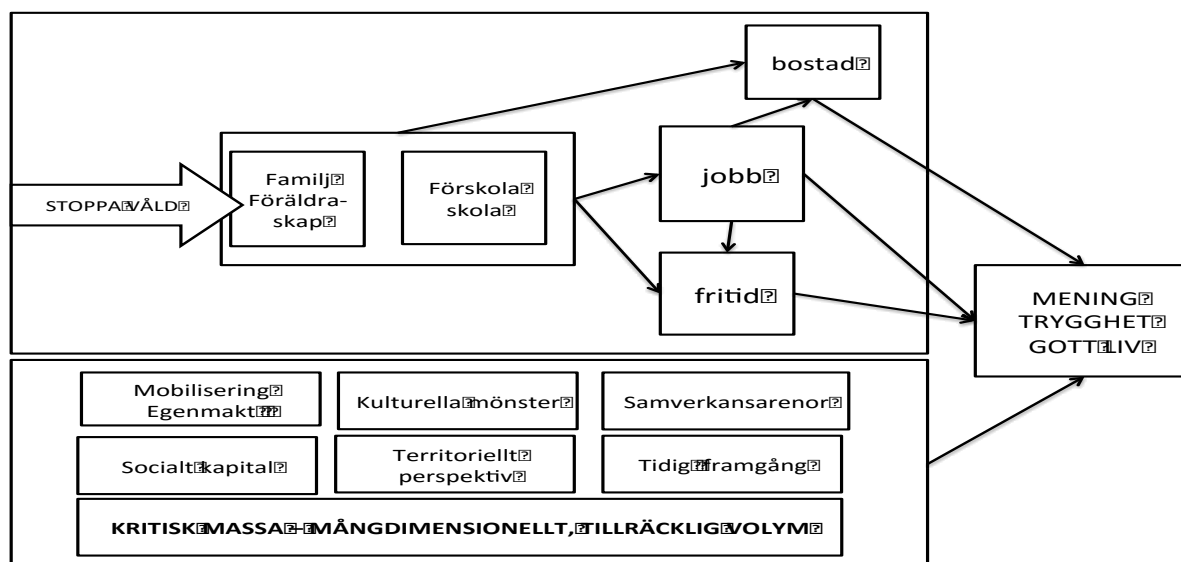
En strategi består ofta av två olika delar. Ett **VAD** och ett **HUR**. **”Huret”** kommer vi att återkomma till längre fram. **”Huret”** handlar om saker som i vilken ordning ska man göra saker, med vilken prioritet, vilka allianser behöver man och hur ser man på timingfrågan.

¹²⁷ Intervjusvar från avhoppare från kriminellt gäng

VAD man måste göra varierar naturligtvis på detaljnivå mellan olika bostadsområden i olika delar av landet, men på en övergripande nivå kan man i punktform tämligen enkelt och kortfattat sätta ord på vad som behöver göras:

- * **stoppa våldet**, återerövra det offentliga rummet och samhällets våldsmonopol. Lyckas vi inte med detta så kommer vi förmodligen att misslyckas med allt annat också. Men det räcker inte. Det är bara början.
- * se till att **skolan** fungerar, i all synnerhet för de svaga och utsatta grupperna. Här kan vi reducera basen för rekrytering till framtida utanförskap.
- * skapa en offentlig verksamhet som har **familjen** som utgångspunkt – bryt individperspektivet i det sociala tänkandet och se familjen som ett sammanhängande system som måste fungera i sin helhet.
- * **stöd föräldrarna** i att vara föräldrar så att de kan stödja barnens skolgång. Hjälプ dem att sätta gränser och att vara goda rollmodeller. Se det goda föräldraskapet som en social investering med oerhört hög potentiell avkastning.
- * skapa ett **anständigt boende** utan social utrensning och reducera trångboddheten. I detta uppdrag ligger naturligtvis också en upprustning av den yttre miljön i Orten. Göra Orten till en plats man är stolt över att bo på.
- * skapa **jobb, jobb och åter jobb** – även enkla sådana. Enkla jobb är bättre än inget jobb alls. Arbete är en väg in i samhället och ut ur beroende. Föräldrar som arbetar blir förebilder och rollmodeller för unga.
- * skapa förutsättningar för meningsfull **fritid för de unga**. Skapa alternativ till att hänga i och vistas i socialt och kulturellt osunda miljöer.

Dessa punkter hänger naturligtvis samman ungefär på det sätt som visas i figuren nedan.



Arbetslösa föräldrar med sviktande psykisk hälsa är inte alltid ett bra stöd för de ungas skolgång. Det är svårt att bryta trångboddheten om man inte har arbete och inkomster som gör att man har råd med en större bostad. Utan inkomster är det svårt att ta del av det allt dyrare fritidsutbytet. Sålunda måste en strategi för att bryta det destruktiva mönstret i Orten utgå från

ett helhetsperspektiv – allting hänger samman och de olika delarna stödjer eller motverkar varandra beroende om man lyckas skapa ett helhetsperspektiv eller ej. Men det är också viktigt hur man tacklar denna uppgift, vilka metoder man använder sig av. Även här går det att identifiera ett antal bärande tankar som bör präglade arbetet - här formulerade i punktform;

- en viktig hörnsten är att man lyckas **mobilisera de boende i Orten** i detta arbete. Kärnan är att arbeta med människorna i **Orten**, inte för dem. Det är deras liv det handlar om, andra ska vara stöd. Det är människorna **i Orten** som ska sitta vid ratten inte vi andra. Därför är begreppet **egenmakt** centralt för att lyckas med detta. Den ofta upplevda vanmakten måste kunna ersättas med en **konstruktiv motmakt**.
- **bryt osunda kulturella/kollektiva mönster** såsom machokultur, hederskulturer och etnisk eller religiös slutenhet. Bidra till att skapa öppna och transparanta arenor där olika grupper kan mötas och utveckla erfarenheter, bygga tillit och relationer.
- bygg fungerande och effektiva **samverkansplattformar** tvärs över myndighetsgränser och involvera den privata sektorn och civilsamhället i det gemensamma arbetet. Ska vi lyckas måste vi samordna, det vi gör över olika organisations- och myndighetsgränser.
- bygg allt arbete på lokal delaktighet och fokusera på att **bygga socialt kapital**. I detta ligger att långsiktigt bygga tillit och skapa relationer.
- ha alltid ett samverkande sektorsövergripande helhetsperspektiv med utgångspunkt i det **geografiska territoriet**. Det är avgörande för framgång att vi lyckas bryta det förödande stuprörstänkandet. Det handlar om att mentalt och praktisk gå utanför boxen och spränga myndighets- och förvaltningsgränser.
- fokusera insatser och kraftsamla där man **tidigt kan uppnå framgång**. Framgång leder till framgång - var konkret, men agera där det dessutom har ett starkt symbolvärde och en hög positiv social smittoeffekt.

Ytterst handlar en framgångsrik strategi om att man uppnår **en kritisk massa och samtidigt arbetar i många olika dimensioner**, på kort och lång sikt, med hårda och mjuka frågor, med kommun, landsting, arbetsmarknadsmyndigheter och polis sida vid sida. Det är först då vi uppnår tillräcklig volym och tillräcklig social räckvidd med våra insatser som processen blir systempåverkande och kan skjuta fart av sig själv.

44.2 Plan eller planering

”Planer är värdelösa – planering livsviktig.”¹²⁸

Om det vi skrivit ovan är **VAD** som bör göras blir nästa fråga **HUR** vi bör göra det. Vi kommer längre fram att fördjupa just den delen – den riktigt svåra delen – men låt oss börja med en snabbkurs i förändringsstrategins **HUR**.

Varje sådan process måste uppnå **en minsta kritisk massa** för att bli självgenerande. Gör man inte det kommer processen att dö ut. Denna kritiska massa måste vara **mångdimensionell och mångfunktionell** – hårda och mjuka faktorer, kortsiktiga och långsiktiga, reaktiva och proaktiva, sociala och ekonomiska infallsvinklar m.m. Inte antingen

¹²⁸ Winston Churchill

eller utan både och. Vi pratar om ett brett myller av händelser. Ett myller som delvis är okontrollerat.

Bristen på kontroll kan vi koppla på till tanken om **en sorts formerande strategi**. Färdplanen uppstår under resans gång. Man skulle också kunna kalla det en sorts **muddling through** modell. Man vet ungefär vart man ska, men resan uppstår efter hand – eller som Karin Boye en gång sa; ”*Nog finns det mål och mening i vår färd – men det är vägen som är mödan värd.*” Resan blir inte alltid som man tänkt sig, men om man rör sig i riktning mot målet är det inget problem.

För att detta ska fungera och inte bara leda till att man ständigt ändrar färdriktning utifrån de senaste yttre impulserna, krävs det att man styrs av **en tydlig vision** – den långsiktiga färdriktningen i stort. Man måste också vara utrustad med en rättvisande **etisk kompass** baserad på en genomtänkt värdegrund och människosyn.

Processen måste präglas av en sorts genomtänkt **indirekt approach** där man i varje enskild detalj alltid har en agenda bortom den synliga agendan – ofta dold för omvärlden - för att röra sig i riktning mot det långsiktiga målet.

För att göra detta måste man systematiskt bygga upp **ett relationskapital** under resans gång för att därmed skapa allianser och partnerskap och bryta mot det gamla ordspråket att ensam är stark. I dessa sammanhang gäller snarast att ensam är utsatt, sårbar eller rentav korkad.

En väl utvecklad känsla för **timing** kommer att vara avgörande för att lyckas. Eftersom situationen är oerhört komplex, man inte kan kontrollera allt som sker och man är beroende av många olika aktörer handlar det om att fånga tillfället i flykten. Ofta uppstår det handlingsutrymme i form av ”fönster” under resan som det gäller att utnyttja.

Om man utgår från dessa – och kanske ett antal andra – grundidéer ökar sannolikheten att utvecklingsprocessen ska skjuta fart och passera **punkten för ”take off”** och därmed få kraft att låta de självförstärkande goda cirkelarna ta överhand och bidra till utvecklingen.

Det ligger i sakens natur att ska man lyckas genomföra en framgångsrik förändringsprocess i **Orten** kommer man att sätta igång förlopp som inte går att kontrollera eller styra. Inte på ett övergripande plan och än mindre i detalj. Det ligger i sakens natur att man under resans gång kommer att tappa kontrollen, gång på gång. Det innebär att de planer man upprättar snabbt, mycket snabbt blir inaktuella. Är det då meningslöst att planera. Nej, som Winston Churchill formulerar det i citatet ovan är det inte planen i sig som är det viktiga utan **planeringsprocessen** som gör att man skapar en handlingsberedskap och förmåga att hantera det oförutsägbara.

44.3 Bortom fler poliser och enkla lösningar

Och kom ihåg det finns inga enkla eller snabba lösningar på vad som händer i **Orten**. De enkla lösningarna är inte bara meningslösa och innebär bortkastad energi. De är dessutom alltför ofta kontraproduktiva. Vi måste nå bortom ropen på fler poliser. Fler poliser och andra insatser kommer naturligtvis att behövas i ett visst skede för att få slut på – inte minst det organiserade våldet - och bidra till trygghet för vanliga människor i **Orten**. Men naturligtvis löser det inte något av de underliggande problemen. Det finns inte heller särskilt mycket

vetenskapligt stöd för att hårdare straff skulle vara en lösning, kanske kan det tvärtom förvärra problemen.

Inte heller aktivisternas rop hjälper oss på vägen. Ibland blir dessa så högljudda, och desperata, att de leder till motsatt effekt mot det önskade. Begripligt om man lever i en värld där ens vänner blir skjutna på öppen gata, men inte heller dessa reaktioner leder alltid till de långsiktiga lösningar vi här söker. Ibland är de verkningslösa, i värsta fall är de direkt kontraproduktiva. Vi ser två problem kopplade till detta. Det ena är att rösterna ofta är som mest intensiva i en akutfas, ungefär som en ung man starkt engagerad i dessa frågor skrev på Facebook efter skjutningarna i Järvaområdet vintern 2017:

”Nu är det riktigt tyst om Järva och skjutningar bland unga män. Misstänkte att det skulle bli så, hoppas bara att alla som skrek sig hessa (läs 100 status på fejjan) är ute och jobbar för dessa ungar. Jag är irriterad men önskar att vi alla kan vara en del av lösningen på riktigt.”¹²⁹

Men uthålligheten är inte alltid den bästa. Det andra problemet är att många i den känslostorm som ofta uppstår kring akuta händelser slår blint mot etablissemangen i sin helhet – ofta under formuleringar som att ”det är politikernas fel”. Det kanske både kan kännas så och delvis vara så, men det blir ingen bra utgångspunkt för att bygga goda allianser mellan ett uppifrån och ett nerifrån perspektiv för att bryta dåliga mönster i **Orten**. En framgångsrik strategi måste naturligtvis alltid bygga på **allianser med alla de goda krafter** som redan finns i **Orten**. För trots allt är det här det mesta av kraften finns.

44.4 Det är dyrt att misslyckas¹³⁰

Det blir alltså dyrt om vi inget gör. I en studie kring gatuvåld – den typ av våld vi idag ser allt mer frekvent i **Orten** – hade vi tillfälle att följa ett antal unga mäns resa från barndom till ett vuxenliv i en gängstruktur och sätta prislappar på detta. Det här fann vi.

44.4.1 De första åren fram till mellanstadiet¹³¹

Sonny är uppväxt i Orten. Hans föräldrar kommer ursprungligen från Balkan. Hans pappa driver ett litet familjeföretag tillsammans med två kusiner. Hans mamma är hemmafru. Sonny har fem syskon. Tre bröder och två systrar. Han börjar på dagis först vid 3 års ålder. Han pratar då en ganska dålig svenska. Han är ett livligt ”spring i benen”-barn. Redan vid fyra års ålder tvingas man sätta in omfattande assistentstöd kring Sonny. Problemen accelererar snabbt och under lågstadietiden blir de offentliga stödsatserna kring honom många. Han är ett besvärligt barn med tidiga asociala mönster. Hans slåss med och utan tillhyggen. Kommunen sätter in stödfamilj och avlastningshem. Han snattar och stjälar från kamrater i skolan. Familjehem blir aktuellt vid olika tidpunkter. Insatserna växer efter hand. Vid 10 års ålder har kostnaderna kring den allt mer besvärlige Sonny ackumulerats upp till cirka 400 000 kronor

¹²⁹ Ahmed, Facebook, jan 2017

¹³⁰ Nilsson, Gatumatematik, SEE, 2012

¹³¹ Det ska sägas att Sonny inte är en faktisk person utan en sorts ”representativ” syntes av ett antal unga män vi mött i samband med våra studier kring grovt gatuvåld och gängkriminalitet.

44.4.2 Högstadie- och gymnasietiden

Under högstadietiden tilltar Sonnys problem allt mer. Han blir till föremål för upprepade insatser från skolans, socialtjänstens och polisens sida. Han slåss ofta, misshandlar både jämnåriga och yngre. Han skolkar regelmässigt. Han placeras under perioder i familjehem och på institution. Från 13-14 års ålder rör han sig i utkanten av kriminella kretsar. Han utför där enklare ärenden eftersom han inte är straffmyndig. Gång på gång blir han tagen av polisen till följd av rån, misshandlar och andra övergrepp. Under perioder blir han dömd enligt LVU till vistelse på olika institutioner.

Han misshandlar vid flera tillfällen andra så allvarligt att han döms till sluten ungdomsvård och behandlas på SIS-institution. Hans enda intresse är, vid sidan av det delvis kriminella gäng han umgås i, styrketräning. Han bygger sin kropp med styrkelyftning och med hjälp av anabola steroider. Han bygger med hjälp av sitt våldskapital upp ett rykte som en person man inte gärna gör sig ovän med. Vid 18 års ålder han ha dragit på sig samhällskostnader på totalt drygt 3 miljoner kronor. Under perioden 11 – 18 år är de årliga genomsnittliga samhällskostnaderna för honom cirka 400 000 kronor. Den dominerande kostnadsbäraren är kommunen med cirka 2,4 miljoner kronor och landstinget med drygt 550 000 kronor. Det första, kostnader för alla de sociala insatser som görs kring Sonny. De senare, kostnader för att hantera de medicinska konsekvenserna av det våld han utövat.

44.4.3 Från 19-31 års ålder

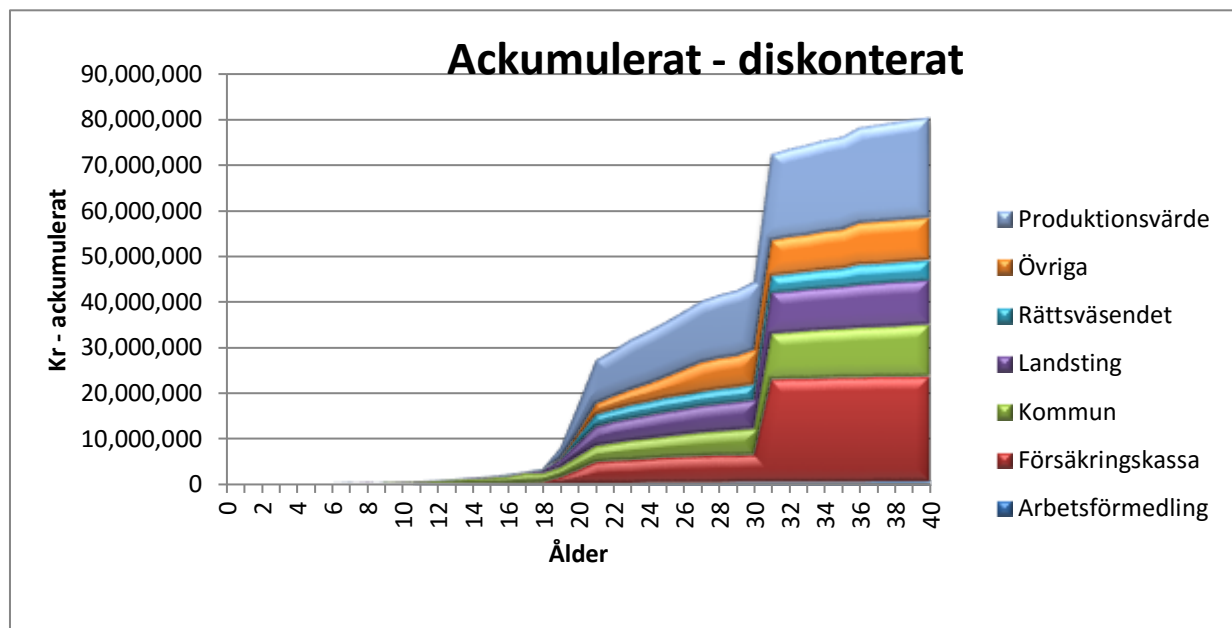
Från 19 års ålder är Sonny på väg in i en vad man kallar kriminell livsstil. Hans huvudkälla för försörjning utgörs av brott. I de allra flesta av dessa är våldet ständigt närvarande – direkt eller indirekt. Det handlar om rån, personrån och butiksrån. Det handlar om indrivning av faktiska eller påhittade skulder. Och det handlar om våld i samband med uppgörelser av olika slag.

Samhällskostnaderna för detta växer gradvis under tiden fram till 30 års ålder. Det handlar om ett stort antal våldsbrott med konsekvenser för offer, anhöriga och vittnen. Det handlar om betydande kostnader för rättssystemet.

44.4.4 Från födsel till 40 års ålder

I diagrammet nedan ser vi de sammantagna socioekonomiska effekterna av detta. De uppgår till totalt cirka 80 miljoner kronor. Vi ser också att trots att kostnaderna för Sonny under uppväxten och tonårstiden var stora så försvinner de som ett sorts ekonomiskt bakgrundsbrus i förhållande till vuxenlivets kostnader som livsstilskriminell. Så visst kan det vara dyrt att agera för att förhindra den här typen av utanförskap, men det är nästan alltid oerhört mycket dyrare att avstå från att agera.

Diagram; De ackumulerade ekonomiska effekterna en aktiv gängkriminell från födseln upp till 38 års ålder



45. DRÖMMEN OM ATT "HA EN PLAN"

"Modellen är att det inte finns någon modell."

45.1 Vägen uppstår under resan

Att låta processen fortsätta att accelerera i **Orten** leder dels till en mängd mänskliga effekter av dramatisk natur – människor får sina liv förstörda – och dels till oerhörda ekonomiska kostnader. Vi måste alltså bryta mönstret.

Detta leder över till nästa fråga – finns det "en modell" för den här typen av utvecklingsarbete? Hela vår byråkratiska struktur genomsyras av sökandet efter modeller som är framgångsrika och kopierbara. Det ligger i byråkratins standardiserade natur.

Det räcker med att läsa spelreglerna för ansökningar till olika fonder och de krav som finns på kopierbarhet, uppskalning eller implementerbarhet, som ofta finns för att förstå att detta är centralt. Det är också ett synsätt som harmonierar med den byråkratiska förändringsmodellen. Låt oss spetsa till detta genom att ställa två ytterlighetsmodeller kring utveckling mot varandra.

Det ena synsättet bygger på att det finns en modell med vars stöd man kan bedriva utveckling. Modellen är i någon mening universell och kopierbar. I modellen är planen och de konkreta mål som ska uppnås centrala inslag. Det finns ett inslag av standardiserat tänkande och handlande i form av någon sorts metodik. Det hela bygger på starka inslag av trygghet,

kontroll och förutsägbarhet. Arbetet bygger på att det tagits fram dokument som man följer och att de beskriver och verifierar modellen samt att arbetet är personoberoende.

Två synsätt kring utveckling

- | | |
|---|---|
| • Modellanpassad utveckling | • Situationsanpassad utveckling |
| – Modellen styrande | – Situationen styrande |
| – Planen | – Flexibiliteten |
| – Konkreta mål centrala | – Visionen central |
| – Kopierbar | – Unik |
| – Metodiken central | – Värdegrunden central |
| – Trygghet, kontroll och förutsägbarhet | – Osäkerhet och risk
självklara inslag |
| – Dokument viktiga | – Relationer viktiga |
| – Personoberoende | – Starkt personberoende |

Den andra ytterligheten är den situationsanpassade utvecklingsmodellen.¹³² Då man arbetar enligt detta synsätt är den långsiktiga och övergripande visionen i kombination med den situation som råder eller uppstår, styrande för hur man agerar. Därmed är flexibiliteten och föränderligheten centrala inslag. Liksom att man ständigt tappar kontroll över förloppet och utsätts för risktagande och osäkerhet. Arbetssättet är unikt i varje given miljö och starkt personberoende. Relationer mellan de som driver processen och de som berörs är helt avgörande för att lyckas i arbetet.

Naturligtvis existerar ingen av dessa modeller i renodlad form. De flesta utvecklingsprocesser utgör en sorts mix av dessa två teoretiska modeller. Men det kan vara värt att observera att i vissa lägen fungerar den ena ytterligheten bättre än den andra. I **Orten** är det vår entydiga erfarenhet att den situationsanpassade modellen är den som passar bäst. Kanske den enda modell som fungerar. Varje område är på sätt och vis unikt.

Problemet är att det många gånger fattas beslut och tas ställning till processer som ska genomföras i **Orten** av personer eller organisationer som endast har erfarenhet av eller föredrar det modellbaserade perspektivet. Och det är då det blir riktigt fel. Man fattar beslut utifrån ett synsätt i figurens vänstra del medan verkligheten följer logiken i figurens högra del. Det blir – lite tillspetsat – som att be en döv person ta ställning till ett nytt musikstycke eller en blind person ta ställning till färgerna i en målning. Så låt oss nu se vad som bör präglade en framgångsrik strategi för att vända utvecklingen i Orten.

45.2 Vad vill vi uppnå och var måste vi börja

Låt oss sammanfatta tankarna kring en strategi för att på allvar förändra livet i Orten så här långt med hjälp av figuren nedan.

¹³² För en fördjupning se t.ex. Weick, K. E. and K. M. Sutcliffe (2007). Managing the Unexpected - Resilient Performance in an Age of Uncertainty, John Wiley & Sons, Inc

En framgångsrik strategi bygger på att man har klart för sig vilken vision och vilka långsiktiga mål man vill uppnå. För Ortens del är de yttre målen tydliga och tämligen självklara; **jobb, fungerande skola, utbildning och en aktiv fritid**. Även det vi här kallar de inre målen är också tämligen självklara; **en familj, ett fungerande föräldraskap, trygghet och mening i livet**. I grund och botten pratar vi om samma typer av livsmål som är giltiga för de flesta människor – ett bra och anständigt liv.



För att den kollektiva resan dit ska bli möjlig måste vi börja med att skapa **förutsättningar och skaffa oss redskap** för denna resa. Först och främst handlar det i Orten om att få slut på våldet och laglösheten och skapa en grundläggande struktur och ordning och reda. För denna resa krävs att man skapar resurser i form av pengar, människor och metoder. Men det kommer också att krävas någon form av **plattform** för arbetet – en ledningsorganisation för att genomföra detta. Förmodligen en gränsöverskridande och myndighetsöverskridande samverkansledning som pratat sig samman om vilka bärande principer ett förändringsarbete ska bygga på. (saker vi diskuterat i kapitel 4 och 9) Men också en seriös **nulägesanalys** och en analys av de kraftfält som man verkar i – orsakernas orsaker (saker vi diskuterat i kapitel 2 och 3). Det kan vara värt att komma ihåg att även en nulägesanalys kan bli till föremål för tolkningar utifrån värdegrund, världsbild, synsätt och ideologier. Därför är det av vikt att försöka skapa **en gemensam bild** av den verklighet man har att tackla.

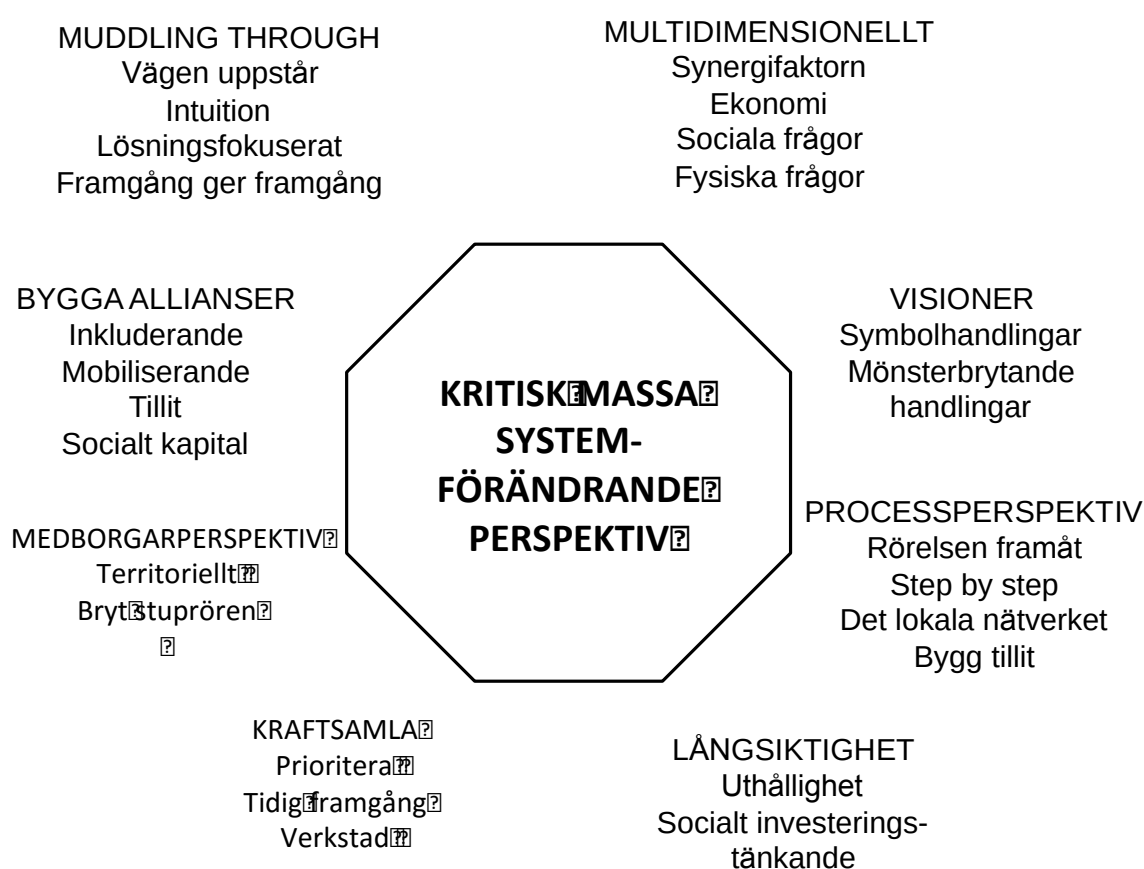
Därefter handlar det om att skapa någon form av plan för att bestämma sig för **VAD** man ska uträtta. Vilka goda krafter man ska mobilisera (saker vi diskuterat i kapitel 5), vilka goda exempel man ska ta efter och utveckla (saker vi diskuterat kapitel 6) liksom att utveckla helt nya idéer.

Då man diskuterar vilka **hinder och motstånd** man kan tänkas möta och vilka ömma tår det finns att trampa på eller att undvika att trampa på, liksom tabubelagda frågor (saker vi diskuterat i kapitel 7 och 8) är det dags att fundera på **HUR** man ska agera. Det är strategins genomförandesida som vi kommer att fortsätta diskutera i resten av detta och nästa kapitel.

46. HUR SKA VI MANÖVRERA

"Strategi betecknar den del av krigskonsten som hänför sig till ledningen av kriget i dess helhet. En vanlig definition av strategi kontra taktik är "taktik är konsten att vinna ett slag, strategi är konsten att vinna ett krig."¹³³

Då man frågar personer som driver sociala mobiliseringsprocesser om vilka strategiska principer man utgått från i processen, blir de nästan alltid svaret skyldiga. Det är bara i teoriernas och skolböckernas värld som sådana processer läggs upp och planeras som ett fälttåg. I de flesta verkligheter söker man sig intuitivt fram, använder tidigare gjorda erfarenheter och försöker undvika gamla misstag. Efter att under många år ha följt, deltagit i eller lett ett mycket stort antal lokala utvecklingsarbeten har vi identifierat ett antal framgångsfaktorer som återkommer gång på gång. Det är dem som vi försökt fånga i figuren nedan.



Då man tittar på dessa åtta principer blir kanske en första reaktion att de verkar rimliga och förnuftiga – vilket vi också hävdar är att de är. Men vad är det då för speciellt med dem? En sak som är speciell är att i princip alla åtta är precis tvärtom hur vi brukar driva förändringsarbete och utvecklingsprocesser. Vi kraftsamlar sällan – vi sprider resurserna jämnt. Vi har sällan medborgarperspektiv i praktiken. Vi kanske säger det men agerar i stort sett alltid utifrån ett myndighetsperspektiv. Vi jobbar sällan processorienterat, vi är alltför ofta strukturbaserade i vårt utvecklingsarbete. Sällan bygger vi allianser, vi arbetar oftast i våra stuprör.

¹³³ Wikipedia

Så utmaningen figuren är att den för dem av oss som vill och kommer att arbeta konkret med att förändra de grundläggande förutsättningarna i **Orten** innebär den att vi i stort sett över hela linjen kommer att få arbeta tvärtom mot vad vi är vana vid. Och detta är – förstår vi alla – ingen liten utmaning.

46.1 Muddling through

Vägledande princip: Det går inte i förväg att i planmässiga termer styra en komplex förändringsprocess. Man måste jobba lösningsfokuserat, situationsanpassat och prövande.

Den första och tydligaste framgångsfaktorn för att lyckas är vad vi kallar ”muddling through”. Med detta menar vi att man i en lyckad satsning naturligtvis haft en plan i stort, men att denna plan inte varit det enda eller ens det främsta styrande instrumentet för arbetet. Snarare har arbetet styrts av ett lösningsfokuserat angreppssätt där man fullföljt de framgångar inom ett område som infunnit sig genom att göra ytterligare framstötter inom samma område. Man har i hög grad följt tanken att framgång leder till framgång. Det är en bärande tankegång inom den lösningsfokuserade pedagogiken.

Man skulle kunna beskriva muddling through-principen som en motpol till den sociala ingenjörskonsten där processens alla steg förutses och hanteras genom en väl genomtänkt generalplan. En utredandets och byråkratins princip. Den väg man väljer här handlar istället om att bestämma färdriktning i stort. Sätta igång, se var det bär och fortsätta i den riktningen. Man skulle kunna kalla det prövandets och entreprenörens väg. Vägen finns inte, utan uppstår under resans gång.

46.2 Visioner

Vägledande princip: För att kunna manövrera och fatta beslut under genuin osäkerhet krävs det att det finns en bärande – och förankrad vision om färdriktningen i stort. Den som vill driva en förändringsprocess måste också äga berättelsen om området.

En genomförandeprocess enligt muddling through-modellen förutsätter dock en stark och tydlig vision. Och en vision är något som både ligger långt borta i tid och som inte nödvändigtvis behöver vara realistisk. Visioner är ett begrepp som starkt förknippas med begreppet hopp eller annorlunda uttryckt; **”I have a dream.”** En uppgift för visionen är att skapa mening och hopp hos de som berörs. Vi kallar det för vi kan, vi vill, vi tørs-effekten.

I framgångsrika utvecklingsarbeten har man gjort detta på flera vis vid sidan av att formulera storslagna visioner. Det ena sättet är alla de mönsterbrytande handlingar man använt sig av och som konkret i handling visat att man tror att människor är en resurs. Det är helt enkelt viktigare att lära folk att fiska än att ge dem fisk. Men också alla de symbolhandlingar som utförts, ensamt eller tillsammans med andra aktörer, utgör inslag i byggandet av en vision.

Den som driver förändringsprocessen måste också på ett genuint och trovärdigt sätt **äga berättelsen om området** – annars gör andra krafter det. När kameraövervakning installeras på en plats kan de berörda handlarna i området förmedla berättelsen om ökad trygghet. Men berättelsen kan också ägas av helt andra krafter som beskriver detta som ett uttryck för ett

kontrollsamhälle eller en ”ockupation”. Krafter som därmed, förmodligen oavsiktligt, går den lokala narkotikalangaren eller hälaren till mötes.

46.3 Multidimensionalitet

Vägledande princip; Ett utsatt område består av ett stort antal olika delar som intimt och ofta subtilt hänger samman. Därmed måste man i en förändringsprocess arbeta i flera dimensioner och gränsöverskridande.

Då man ska beskriva eller analysera situationen i Orten finns det en risk eller tendens att göra det utifrån det perspektiv man själv har. En sociolog ser kanske ett etniskt problem, en socialarbetare ett fattigdomsproblem och en ekonom ett försörjningsproblem. Och alla har naturligtvis rätt utifrån sitt perspektiv, men ändå fel. Själva poängen är att allt hänger samman i en komplex väv. En väv som kanske enklast ses om man anlägger ett systemteoretiskt perspektiv på området och beskriver det som den sociala motsvarigheten till en biotop det vill säga en sociotop. I detta fall en dysfunktionell sociotop.

En avgörande komponent i framgångsrika strategier är mångdimensionaliteten i insatser och det aktiva utnyttjandets av positiva synergieffekter. Man väver samman medborgarnas och de boendes perspektiv med myndighetsperspektivet. Man kombinerar bostadsföretagets och byggtreprenörens renoveringsinsatser med kommunens behov av att reducera kostnader för försörjningsstöd och arbetsförmedlingens arbete med långtidsarbetslösa. Man intervenerar i skolans verksamhet genom att etablera samarbete mellan skola, socialtjänst och barn- och ungdomspsykiatri. Hela angreppssättet vittnar om den sunda brist på respekt för statiska organisatoriska gränser som utmärker ett systemtänkande.

46.4 Bygga socialt kapital

Vägledande princip: Tillit och förtroendefulla relationer, liksom goda allianser är en förutsättning för att lyckas. Man bygger det sociala kitt som håller ett samhälle samman.

Hela denna process bör vara präglad av tanken om att det ytterst handlar om att bygga upp och stärka områdets sociala kapital. Detta bygger på att tryggheten återskapas och att tillit, goda relationer och förtroende blir centrala begrepp. Egenmaktsbegreppet och synen på människan som en aktivt väljande och ansvarstagande varelse blir central.

Ytterst handlar detta om att redan från dag ett skapa och utveckla en dialog mellan de boende, civilsamhället, den privata sektorn och olika offentliga aktörer, främst kommunen som ofta är den aktör som har – eller i varje fall borde ha - det yttersta ansvaret.

De flesta framgångsrika förändringsprocesser präglas av ett påtagligt och konsekvent alliansbygge. Detta alliansbygge utgår nästan alltid från ett starkt inkluderande perspektiv. Det handlar om att på bred front involvera och dra in de boende i de utvecklingsprocesser som skett. Utifrån begreppen KASAM och egenmakt börjar man ofta med ungdomarna. Tillsammans med dem bygger man allianser genom olika ungdomssatsningar. Andra allianser kan byggas med föreningslivet i området.

Men dessa allianser måste också byggas tillsammans med de offentliga aktörer som är verksamma i området. Nätverkstänkande och gränsöverskridande i både ord och handling blir centralt.

46.5 Processperspektiv

Vägledande princip: Rörelsen framåt och riktningen är viktigare än farten. Det handlar om att arbeta steg för steg för att bygga tillit och relationer och att både förstå och acceptera att man under resans gång kommer att tappa kontroll och måste ta risker.

Ett konventionellt flygplan kan inte hålla sig uppe i luften om det inte rör sig framåt. Försöker man stanna kommer det att störta. Man skulle kunna säga att samma ide bör vara inbyggd som en del av en tänkt Ortenstrategi. Rörelsen framåt är viktig. Man skulle kunna gå så långt som att säga – det är inte de enskilda personerna som är viktiga – det är själva processen.

Ur ett systemteoretiskt perspektiv kan detta betyda att det är förändringarna på den kollektiva nivån i form av hopp, framtidstro och förändrade perspektiv som, i varje fall på kort sikt, utgör det egentliga resultatet av det som sker. Inte om det skapas enstaka arbetstillfällen eller om enskilda personer fått jobb. Dessa händelser är viktiga, men mer på processplanet än på individplanet. Det är händelser som skapar hopp, visar på möjligheter och bygger upp det sociala kapitalet.

Detta processperspektiv bygger naturligtvis på det lösningsfokuserade synsätt som ligger i botten. Att man steg för steg tillsammans med andra bygger den tillit och det sociala kapital som utgör grunden för att processen ska röra sig framåt. Detta är i högsta grad en process som framskrider steg för steg. Men i en sådan process finns också den oförvägna inställning som leder till att man ibland tar ett steg utan att riktigt vara säker på var man kommer att landa; ”just do it” – mentaliteten. I detta ligger naturligtvis en acceptans av risker och att man under resans gång kommer att tappa kontroll över processens olika delar. Men i den värdegrund som ligger inbakad i processen finns också tanken att detta är hanterbart och att det finns många människor som är beredda att driva processen i rätt riktning.

46.6 Långsiktighet och uthållighet

Vägledande princip: Hela denna process måste präglas av ett socialt investeringstänkande som innebär att man satsar på kort sikt för att skapa långsiktiga vinster. Det blir ibland sämre innan det blir bättre.

Ett av de vanligaste misstagen då komplexa sociala processer ska genomföras är otåligheten eller kortsiktigheten i planering, styrning och uppföljning. Problematiken i denna typ av områden har växt fram under flera decennier. De negativa inslagen i den kollektiva lokala kulturen är väl fastcementerade i huskropparna. Att tro att detta går att vända i en treårig satsning är naturligtvis naivt, på gränsen till ofattbart. Därför är de långa tidsperspektiven och närvaron i området helt avgörande och ett av de centrala inslagen enligt de som drivit framgångsrika utvecklingsprocesser.

Uthålligheten är ett av de mest utmärkande dragen för framgångsrika förändringsprocesser av detta slag. Inte minst därför att varje sådan process ofta inleds med en besvärlig startfas då det kan upplevas som att det blir sämre innan det blir bättre.

Man bör se hela arbetet som att genomföra långsiktiga sociala investeringar där avkastningen kommer betydligt senare. Man skulle kunna tala om att man satt samman en social investeringsportfölj med syfte att uppnå en kritisk massa i området. För att på så sätt skapa förutsättningar för att först bryta negativa onda spiraler i området, för att därefter ersätta dem med positiva dito.

46.7 Att kraftsamla och tidigt få framgång

Vägledande princip; Samla dina utvecklingsresurser till den punkt där du vill få ett avgörande och se till att du tidigt når framgång där.

Egentligen talar vi här om två viktiga principer. Den ena är att fokusera sina insatser till **ett begränsat antal områden**. Att kraftsamla eller prioritera. Och att prioritera är alltid svårt. Inte att välja att göra något, det är lätt. Utan det svåra är att välja bort allt det andra. Besvikelseerna där man inte gör något blir alltid stora. Frestelsen är stor att i någon sorts jämlikhetssträvan sätta in resurser och insatser över hela linjen, vilket ofta leder till att man inte blir bra någonstans.

Den andra frågan är att välja var eller vad man ska **prioritera**. Ska man välja det största och mest angelägna problemet först, eller ska man välja utifrån någon annan princip. Då vi i flera år medverkade i genomförandet av reformen personligt ombud för personer med psykisk funktionsnedsättning, en då ganska kontroversiell reform, väcktes frågan från ombuden; Ska vi börja med de som far mest illa eller där sannolikheten för att lyckas är som störst. I det första fallet utgår man från hjärtats röst, i det andra fallet mer från det analytiska tänkandet. Svaret blev (i efterhand) ganska självklart – börja där chansen att lyckas är som störst. För **framgång tenderar alltid att leda till fortsatt framgång**. Framgång väcker hopp, framgång manar till efterföljd.

Så rådet till förändringsagenter i Orten är tämligen enkelt; Fokusera och kraftsamla på områden där du **tidigt kan lyckas och nå framgång**. Det kommer att ge utrymme att ta fler steg.

46.8 Medborgarens perspektiv

Vägledande princip: För att skapa den helhetssyn och de synergieffekter som behövs för att vända utvecklingen i Orten bör det mesta man gör ha en geografisk eller territoriell utgångspunkt som är platsen där människor lever och bor. Invånarens och medborgarens perspektiv är helt avgörande för framgång.

I vårt svenska samhälle finns det i stort sett bara två platser med helhetssyn. Det är statsrådsberedningen som styrs av vår statsminister och familjen. På alla andra områden är verksamheten fragmenterad i olika stuprör som försvårar helhetssynen. Det oavsett om det gäller stadsplanering, arbetsmarknadspolitik, att få väl fungerande skolor eller en bra sjukvård.

I den verklighet de flesta av oss lever i är inte denna fragmentering meningsfull eller effektiv och ofta inte begriplig. Vi bryr oss inte om en fråga ägs av staten, kommunen eller landstinget. Vi vill ha en lösning på ett problem.

Människor söker helhetsbaserade och gränsöverskridande lösningar. Våra strukturer försvårar ofta detta. Sålunda måste en förändring ofta bygga på att man skapar plattformar och strukturer med vars hjälp man kan skapa en sådan helhetssyn. Det är först då detta är gjort som man också kan skapa positiva synergieffekter mellan flera olika insatser som idag verkar var för sig. Detta betyder att professioner måste kunna gå utanför sina traditionella gränser och tänka och arbeta multidimensionellt. Ett barn med skolproblem är kanske inte bara, eller ens främst ett inlärningsproblem, utan kanske dessutom ett fattigdomsproblem, ett missbruksproblem, ett neuropsykiatriskt problem eller problem med att leva i en dysfunktionell familj. Som man ropar får man svar.

Detta betyder inte att vi ska vara amatörer på varandras yrkesområden. Tvärtom betyder det att vi måste veta var våra egna kompetenser börjar och slutar och dessutom veta vilka andra kompetenser som tar vid där vår slutar och hur vi ska kroka arm med dem då vi arbetar. Detta betyder att en viktig ledningsuppgift i Orten är att skapa sådana fungerande plattformar och samverkansarenor där detta blir möjligt.

46.9 Kritisk massa och ett systemförändrande perspektiv

Insikten om vad som behöver göras i Orten börjar idag spridas bland beslutfattare. Det numera välkända mantrat heter; långsiktighet, uthållighet, samverkan och tidiga insatser. Men detta är strukturella begrepp. De är nödvändiga och handlar om vad som behöver göras på ett ytligt och strukturellt plan. Men de är inte tillräckliga för att få effekt. Utöver detta krävs två saker som vi placerat mitt i bilden som inledde detta kapitel; att ha **ett systemförändrande perspektiv och att uppnå kritisk massa**.

Vi pratar alltså inte bara om att förfina de system vi har. Vi pratar om systemförändrande insatser för att förändra det som delvis bidragit till att vi har den situation vi har. Att ifrågasätta det rådande och göra helt tvärtom. Det handlar alltså om att göra helt nytt och inte mer av samma sak.

Riktigt avgörande är att vi gör det vi gör i tillräckligt stor omfattning. Att de insatser vi gör får en social och ekonomisk räckvidd och omfattar en betydande andel av människorna i området. Att vi uppnår den kritiska massa där processen börjar skjuta fart av sig själv. Denna kritiska massa måste vara mångdimensionell på så sätt att den innehåller inslag av väldigt olika natur som alla kan samverka med varandra på ett förstärkande och kompletterande vis. Det vi kallar positiva synergieffekter.

46.10 Och till sist – metastrategin

”Fjärilseffekten eller måsvingeeffekten är ett begrepp inom teorin för dynamiska system som avser en egenskap hos vissa kaotiska system. En marginell påverkan i systemet kan få stora och oförutsägbara effekter någon annanstans.”¹³⁴

¹³⁴ Wikipedia

Inom systemteorin brukar man tala om fjärilseffekten. Med detta brukar man mena att i ett komplext dynamiskt system räcker en enda liten förändring för att skapa en betydligt större och ofta helt oförutsedd förändring på en helt annan plats och vid en helt annan tidpunkt. En förändring som aldrig kan bestämmas i förväg annat än som en sorts sannolikhet. Man brukar exemplifiera detta med att då en fjäril fladdrar med vingarna i Kina utlöser detta förändringar i det komplexa dynamiska system som kallas atmosfären som på sikt kan utlösa en tropisk storm i Florida. Det finns starka inslag av ett sådant dynamiskt systemtänkande i de flesta framgångsrika Ortensatsningar.

”Himlakropparnas rörelser i solsystemet, vargstammens storlek, utvecklingen av en aktiekurs, eller en modern industrirobot, alla är de exempel på dynamiska system. Ett dynamiskt system har minne. Det betyder att systemets beteende beror av dess historia, det vill säga hur det påverkats vid alla tidigare tidpunkter. I stort sett allt omkring oss kan beskrivas som dynamiska system. T.ex. trafiken i en storstad och luftföroreningarna den orsakar. Den enskilda bilen med alla dess delsystem, såsom motorn, eller stadens ekonomiska eller sociala struktur är också exempel på dynamiska system.”¹³⁵

Orten skulle enligt vår mening kunna beskrivas som ett **komplext dynamiskt system** som starkt kommit i obalans. Vi tycker oss se en **dysfunktionell ekonomisk sociotop**. Dysfunktionaliteten går att studera i var och en av de olika delarna eller delsystemen. Men den återfinns framförallt i samspelet mellan de olika delarna i form av negativa feedback-loopar och det vi ovan kallat negativa synergieffekter.

Att beskriva **Orten som ett dynamiskt system** leder till ett antal intressanta tankar. För det första att allt hänger samman i en komplex väv. Vi talar inte om ett ekonomiskt eller socialt problem. Vi talar både om de olika delarna men framförallt om samspelet mellan delarna. I dynamiska system tenderar **interaktionen mellan delarna** ofta vara en starkare påverkansfaktor än delarna i sig. Men vi talar också om ett system med betydande tendenser till **negativa förstärkande självsvängningar** som om vi inte gör något kan komma in i ett accelererande förlopp. Vår bild är att de flesta framgångsrika Ortensatsningar medvetet eller omedvetet utgår från detta systemteoretiska perspektiv – en sorts metastrategi som handlar om att:

- Ha långsiktighet, ha helhetssyn och vara uthållig.
- Skapa självförstärkande goda cirklar.
- Uppnå den kritiska massan.
- Passera ”take off” positionen för självgenererande tillväxt.
- Skapa positiva feedbackloopar mellan de olika delsystemen i området.

På så sätt kan man i den bästa av världar uppnå en sorts **ringar på vattnet effekt eller en dominoeffekt**. Man kan tala om en godartad social smitta eller en tändande gnista¹³⁶ som skapar en positiv **skogsbrandseffekt**.

¹³⁵ Wikipedia

¹³⁶ Gladwell, Den tändande gnistan, 2010

47. VI PRATAR OM ETT FÄLTÅG – VAD KAN VI LÄRA AV SUN TZU

Det pågår ett sorts lågintensivt krig i **Orten**. Att man skjuter ihjäl varandra är det tydligaste uttrycket för detta. Men minst lika allvarligt är att människorna i **Orten** dör tidigt, många år tidigare än riksgenomsnittet. Mätt i antalet förlorade livsår är detta det riktigt stora problemet. Så om det pågår ett lågintensivt krig mot människorna i **Orten** så kanske vi ska använda oss av kunskaper om krigskonsten för att hitta kloka motstrategier.

Krigskonsten är kanske den äldsta boken om hur man vinner krig och anses ha skrivits av generalen Sun Tzu, under vars tid, krig var viktigt och en fråga om nationens fortlevnad eller död. Men kanske än mera viktigt; för Sun Tzu handlade det inte i första hand om att vinna kriget utan den därpå följande freden. Sun Tzu levde cirka 2500 f.Kr. Det äldsta kinesiska exemplaret av boken dateras till ca. 350 f.Kr och är skriven på bamburullar. Trots bokens ålder kan innehållet vara tillämpligt i dag, i både civila och militära situationer. Boken är mycket rationell och seriös. På 1770-talet översattes boken till franska och det sägs att den inspirerade Napoleon.

Enligt Sun Tzu finns det några jordnära strategier som alltid kan komma till nytta i fall ett land går i krig. Om man använder dem på rätt sätt, kan man enligt Sun Tzu vinna vilka krig som helst. Han har formulerat klassiska teser som:

”Bygg egna allianser - slå sönder motståndarens.

Definiera var avgörandet ska ske – koncentrera resurserna där.

Se till att lyckas. Den som vet när han ska strida och när han ska låta bli, är segrare.”

Så låt oss i koncentrat se om några av Sun Tzus principer – lätt transformerade till **Ortens** förhållande - kan vara till glädje då vi ska slåss för att förändra situationen i **Orten**.

47.1 Att skapa smittoeffekter

Vägledande princip; Sätt in dina insatser på ett sådant sätt att inte bara de konkreta effekterna blir stora utan också symbolvärdet så att den positiva sociala smittan blir maximal.

Att gå från prat till verkstad är en av de tydligaste signalerna på att man menar allvar i en förändringsprocess. Hur bör man då tänka för att det ska ge så stor effekt som möjligt? Frestelserna att ”välja fel” kan vara ganska många. Allt från politiska påtryckningar, via mediakampanjer till olika intressegruppers önskingar. Den uttalade erfarenheten är att man bör välja att göra saker som ger så hög ”smittoeffekt” som möjligt.

Det man gör bör vara så **synligt** som möjligt för så många som möjligt. Så att spridningseffekten blir maximal. Det bör inspirera till efterföljd och vara något som kan ersätta uppgivenhet och hopplöshet med **hopp**. Naturligtvis bör det **beröra så många** som möjligt i vardagen.

Den **sociala räckvidden**, eller smittoeffekten, av en åtgärd beror på tre olika saker. För det första antalet personer man når, direkt eller indirekt. Det andra är vilka dessa personer är. Nyckelpersoner och opinionsbildare är centrala att nå. Det handlar om att skapa allianser,

hitta brobyggare och dörröppnare. Den tredje faktorn är varaktigheten, att komma förbi ”nyhetens behag” perioden så att det blir uppenbart att man är uthållig och menar allvar.

Det handlar också om att uppnå en sorts **social mättnad**. Om den sociala effekten av det man gör är för begränsad anpassar sig systemet lätt till detta, ofta med en sorts byråkratisk axelryckning. Offentliga strukturer är ofta ohyggligt förändringsresistenta. Man vill här uppnå en effekt som är så omfattande att den framtvingar en systemförändring. Då pratar vi om volym, varaktighet och räckvidd.

47.2 Att tackla både symptom och orsaker

Vägledande princip; Man måste gå med båda benen och både tackla de mest akuta symptomen på att saker inte står rätt till samtidigt som man kommer åt och kan påverka de underliggande orsakerna bakom.

Då man ska agera är det naturligt att man försöker tackla de mest uppenbara tecknen eller symptomen på att något inte står rätt till. Det är tämligen självklart att om båten läcker så försöker man täppa till läckan. Men kopplat till detta finns flera olika utmaningar eller fällor. Låt oss ta våldet i Orten som en illustration.

Den första är att man tror att det är just symptomen – i det här fallet våldet - som är problemet, när det kanske är så att våldet är symptom på ett antal underliggande problem. Det är då ropen på poliser blir som högst – och därefter inget mer. Så när polisen åker hem, kvarstår grundproblemet. Elden flammar upp på nytt.

Den andra utmaningen är uthålligheten. Symptomen kanske går att hantera med kortvariga insatser, medan orsakerna kanske kräver långvariga insatser, kanske i årtal. Detta utmanar längtan efter quick fix-lösningar. Sådana existerar inte i **Orten**. Varje sådan tanke är en falsk illusion.

En tredje utmaning är att inte tackla symptomen med metoder som förhindrar eller försvårar möjligheterna att komma åt de underliggande orsakerna. Detta klassiska dilemma har polisen som å ena sidan kortsiktigt ska hantera upplopp och stenkastning med repressiva metoder (symptomen) samtidigt som de långsiktigt ska bygga tillit, förtroende och relationer med samma människor i Orten (skapa socialt kapital).

Den stora utmaningen blir alltså att samtidigt ha både ett symptom och orsaksperspektiv vid all problemlösning och inte förledas av lockropen kring överförenklade lösningar.

47.3 Att ha ett systemförändrande perspektiv

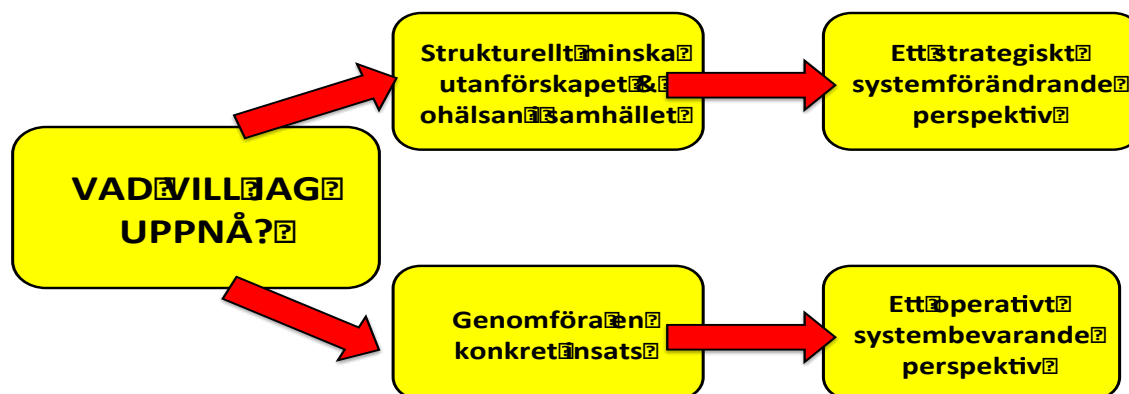
Vägledande princip; En stor del av orsakerna till att det ser ut som det gör idag i Orten är de system vi i samhället har byggt upp och som inte är effektiva eller lämpliga. Därför bör de insatser vi gör på kort sikt långsiktigt leda till att vi förändrar dessa system.

Låt oss illustrera det systemförändrande perspektivet utifrån begreppet sociala investeringar. Utifrån ett logiskt perspektiv borde sociala investeringar inte vara nödvändiga om

resursanvändningen redan från början var effektiv. Men eftersom verkligheten ter sig annorlunda skulle sociala investeringar utifrån en sådan tanke istället kunna utgöra indikatorer som synliggör de systembrister som gör den offentliga sektorns resursanvändning ineffektiv.

Då det gäller sociala investeringar innebär ett strategiskt perspektiv, att man går bortom det enskilda investeringsobjektet då man ska formulera mål och framgångsmått. Ur ett operativt perspektiv kanske målet för ett socialt investeringsprojekt är att ett visst antal hemmasittare ska återgå till skolan. Ett strategiskt perspektiv på samma fråga kan vara att överväga hur resurser ska fördelas, organisationer ska förändras och framgång mätas. Därutöver måste man fundera på hur ett samarbete mellan skola, socialtjänst och fritidsverksamhet, liksom barn och ungdomspsykiatri, ska kunna upprättas på bästa sätt för att elever i framtiden inte ska bli hemmasittare.

DET CENTRALA VÄGVALET



Om man ser sociala investeringar på detta sätt blir dessa investeringar inte målet för det man gör, utan själva startpunkten. Målet blir att fundera över vilka strukturförändringar, vilka förändringar av styr- och uppföljningssystem och vilka förändringar av resursfördelningen i stort som blir nödvändiga att genomföra för att förhindra fortsatt utanförskap för berörda grupper. Det vill säga att man har ett systemförändrande perspektiv på frågan.

47.4 Att fokusera på både strategiska och operativa mål

Vägledande princip; Det handlar inte bara om att vinna det enskilda slaget utan hela kriget. Därför bör de insatser vi gör ha det långsiktiga syftet – att i grunden förändra livsförutsättningarna i Orten. Varje kortsiktigt operativt mål man formulerar bör ha detta i åtanke.

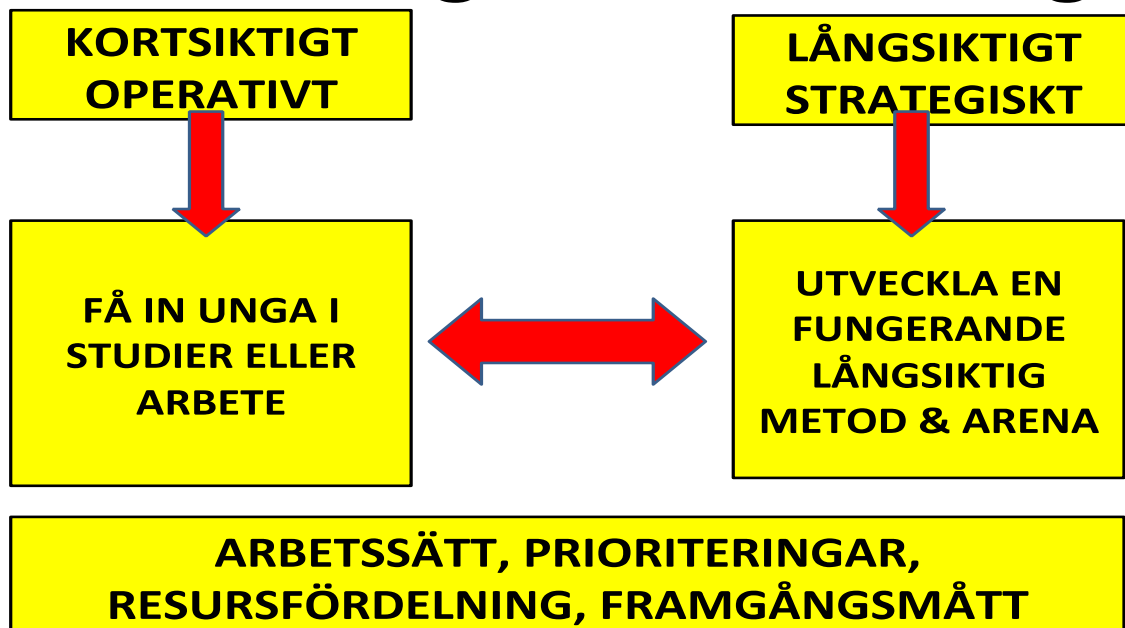
Låt oss illustrera denna princip med utgångspunkt i ett fenomen som är centralt för att lyckas med arbetet i **Orten**; samverkan. Samverkan kan ske på många olika vis, med många olika syften och på många olika nivåer. Det kan handla om konkret vardagssamverkan via enkla telefonsamtal till stora uppbyggda samverkansstrukturer av mer permanent slag. Detta leder oss in på vilken typ av samverkan vi talar om här. Vi menar att det går att särskilja två olika typer av samverkan. Den ena är inte bättre än den andra. Båda kanske behövs, men de har helt olika syften. Det vi kallar operativ samverkan handlar om att lösa konkreta och manifesta problem kring personer som ramlar mellan stolarna. Bland annat genom att initiera och genomföra projekt och andra samverkansaktiviteter. Anslaget är reaktivt och konkret problemlösande. Projektens syfte, och därmed också framgångsmått för projekt, är till exempel att bidra till enskilda personers rehabilitering in på arbetsmarknaden.

Det vi kallar strategisk samverkan har ett annorlunda syfte. Det handlar om att skapa förutsättningar för att i grunden långsiktigt förhindra att våra offentliga system i allmänhet och i **Orten** i synnerhet producerar utanförskap genom fenomen som kortsiktighet och de klassiska Svarte Petter-mekanismerna.

I strategisk samverkan genomför man också samverkansaktiviteter i projekt eller annan form. Skillnaden är att syftet ligger bortom att bidra till enskilda människor rehabilitering. I stället handlar det om att bidra till ökad kunskap om systemfel och därmed också ge underlag till systemförändrande åtgärder som reducerar produktionen av utanförskap. Därmed är detta perspektiv systemförändrande och proaktivt i den bemärkelsen att det vill förhindra att problem uppkommer. Det utgår från att delar av dagens problem orsakas av eller i varje fall förstärks av den struktur vi har.

Låt oss illustrera detta utifrån tanken att man med samverkan över förvaltnings- och myndighetsgränser vill jobba med att få flera unga i **Orten** att lyckas i skolan. Med ett operativt perspektiv handlar det om just detta, att fånga upp dem som redan är på väg att misslyckas. Få dem tillbaka till skolan. Och framgångsmåttet blir hur många unga man lyckats med.

En strategisk målsättning



Det strategiska perspektivet är helt annorlunda. Nu handlar om att ställa sig frågan; Vad i vår struktur gör att vi misslyckas med och tappar dessa unga? Vilka strukturella förändringar behöver vi göra i vårt sätt att arbeta för att problemet inte ska uppstå. Vilka arenor, vilka metoder behöver vi skapa och vilka samverkansplattformar behöver vi bygga för att lyckas med detta?

Man skulle kunna säga att operativ samverkan handlar om att reagera på de systemfel i våra offentliga system som leder till att människors utanförskap är svårt att reducera eller eliminera. Strategisk samverkan syftar till att i en proaktiv mening förhindra att sådana situationer uppstår och utgår från ett systemförändrande perspektiv. I jämförelse är operativ samverkan ett systemsmörjande sätt att arbeta.

47.5 Vikten av eldsjälar

Vägledande princip; Alla processer av detta slag står och faller med en eller allra helst flera drivande eldsjälar. Därför är det så viktigt att värna om dessa.

Bakom alla processer finns människor. I alla förändringsprocesser av betydelse vi mött finns eldsjälarna. Anders Carlberg grundare av Fryshuset utgör ett tydligt exempel på detta. Idéer och processer bärs av människor. Människor som brinner för frågan. Människor som vill uträtta något. Människor som vill göra skillnad. Det handlar om att **uthålligt** stå kvar även då det blåser motvind. Det handlar om att sticka ut hakan, även då man riskerar en käftsmäll. Man är **stryktålig**. **Passionen** är viktig.

Men det handlar också om att tro på det man gör. **Övertygelsen** om att det inte bara är rätt det man gör utan också viktigt. I detta ligger naturligtvis ett visst mått av kaxighet. Och med självklarhet en sund dos av **narcissism**.

Men utan **ödmjukhet** blir det fel. Skillnaden mellan en fanatiker och en eldsjäl är att fanatikern aldrig har fel, i varje fall inte i sina egna ögon. Eldsjälen vet om att varje större förändringsprocess innebär risken att göra fel, men är beredd att ta risken. Eldsjälar är **riskbenägna**. Det är en del av deras läggning. Detsamma gäller för de flesta entreprenörer. Friskt vågat – hälften vunnet. Man gläds om man lyckas, ber om ursäkt om det inte går så bra.

48. EN STRATEGISK OCH PEDAGOGISK TRESTEGSRAKET

“I’m going to make you see things differently.”¹³⁷

Strategier handlar om HUR man ska genomföra en förändringsprocess – VAD ska man göra - – så att man på bästa sätt uppnår sina MÅL. Men för att göra detta måste man få med sig människor. Ofta ett stort antal människor. Stundtals med olika agendor och intressen. Då blir ju frågan – hur får vi med oss dem? Hur ser den pedagogiska processen ut. Från ett stort antal förändringsarbeten har vi lärt oss att det ofta handlar om en trestegsraket som måste genomlöpas för att lyckas med detta uppsåt.

Man kan se förändringsledning på många olika sätt. Erfarenheten säger att ett pedagogiskt perspektiv kan vara mycket kraftfullt då man ska driva förändringsarbete i komplexa situationer som i **Orten**.

Vår utgångspunkt är att de allra flesta beslutsfattare är kloka personer som vill uträtta bra saker. Så ser vår verklighet ut. Att agera utifrån begreppen långsiktighet och helhetssyn är något som både är mänskligt och moraliskt klokt och även ekonomiskt smart.

Det första steget i den pedagogiska processen handlar om att **skapa medvetande** om sakernas tillstånd, liksom om möjligheterna och behovet av förändring. Man skulle kunna beskriva det som en **insiktsskapande process**. En sådan process måste baseras på **faktisk kunskap**. Konkret och påtaglig. Erfarenheten visar, att då man för kloka beslutsfattare påvisar effekterna av dagens situation, reagerar de ofta med en lust att lära mer och påbörja en förändringsprocess. Ett sådant arbete måste naturligtvis, för att vara effektivt, bygga på människors naturliga nyfikenhet och deras lust att lära och vilja att förändra till det bättre.

EN PEDAGOGISK TRESTEGSRAKET



¹³⁷ från filmen Dead poets society

Det andra steget är att genom denna kunskap bidra till att förändra **attityder och synsätt** och ge nya perspektiv på situationen. Att släppa enkla föreställningar om symptomlindring och quick fix-lösningar. Det handlar om att **tillföra nya perspektiv** och rita om verklighetens karta. Detta bygger på att man i den pedagogiska processen ger möjlighet att skapa reflektion och eftertanke samt utrymme för en dialektisk process. Med detta menar vi att man låter gamla föreställningar (tesen) kring dessa frågor brytas mot nya (antitesen) för att man på egen hand ska kunna bygga upp en egen ny bild kring dessa frågor (syntesen). Detta har vi i tidigare kapitel pratat om som att skapa ett nytt mindset, ett nytt sätt att se på dessa frågor.

Det tredje steget är att utifrån de två första stegen gå till **handling**. Erfarenheten säger att medvetenhet, insikt och förändrade bilder av verkligheten skapar förutsättningar för att börja agera. Detta tredje steg i den pedagogiska processen handlar inte nödvändigtvis om att omedelbart omskapa världen. Det handlar snarare om att ta små steg i rätt riktning utifrån perspektivet att varje tusenmilaresa börjar med det första steget.

Vi tror det är nödvändigt att i detta agerande ha ett prövande, utforskande och entreprenöriellt perspektiv snarare än ett utredande och byråkratiskt perspektiv. Lösningarna går sannolikt inte att tänka ut i förväg. Lösningarna kommer att växa fram i ett konkret prövande. Något vi kommer att gå vidare med i nästa kapitel.

Kapitel 11

VAR BÖRJAR VI?

Om att få förändring till stånd

I detta kapitel beskriver vi med utgångspunkt i Maslows behovstrappa – modifierad för Orten - en modell i tre steg eller faser för att konkret skapa förändring i Orten. Modellen spänner över en tidshorisont på 18 år.

Det första steget handlar om att få stopp på våldet, återerövra det offentliga rummet och skapa basal trygghet. Det andra steget syftar till att bygga upp tillit och relationer. Och i det tredje steget handlar det om att skapa en långsiktigt hållbar utvecklingsprocess.

En fungerande skola, trygga familjer, jobb, anständiga bostäder och en meningsfull fritid blir centrala inslag i detta multidimensionella arbete.

Genomgående för hela processen är att aktivt, systematiskt och metodiskt bygga upp det sociala kapitalet i Orten, det vill säga trygghet, tillit och relationer. En viktig del av detta arbete är att mobilisera de goda lokala krafterna, skapa allianser och arenor för gränsöverskridande samverkan. Ytterst syftar detta till att skapa en inverterad tipping point och uppnå en multidimensionell kritisk massa.

Detta går inte att göra utan en bred gränsöverskridande samverkan mellan alla olika berörda aktörer – det offentliga, det privata, civilsamhället och inte minst alla de boende i Orten. Detta kommer att kräva någon form av nätverksbaserad samverkansledning med mandat att driva dessa frågor

Detta bygger naturligtvis på att man arbetar långsiktigt, samverkande och uthålligt. Men än mer om att lyckas med det systemförändrande arbetet som är nödvändigt genom att det man gör är tillräckligt omfattande, har tillräcklig social räckvidd och skapar en mångdimensionell palett av olika åtgärder som sammantaget leder till att man uppnår den kritiska massa som krävs för en självgenererande utveckling.

49. STOPPA SKJUTNINGARNA – NÖDVÄNDIGT MEN INTE TILLRÄCKLIGT

”Någon dag efter mordet på den 20-årige man som sköts till döds på cykelstigen mellan Rosengård och Annelund i förra veckan satte sig socialarbetaren Sigrun Hilmarsdottir Sigurdsson ner och skrev. – Jag hade precis börjat jobba med honom. Jag kände hans storebror mycket väl, han blev skjuten på Södervärn förra våren. Nu när hans lillebror blev skjuten gick luften ur mig helt och hållet. Jag har fått nog.

Som verksamhetschef på Fryshuset arbetar hon sedan länge med unga i, eller på väg in i, kriminalitet och har känt fyra av de unga män som skjutits eller knivskurits till döds de senaste ett och ett halvt åren. – Jag blir så ledsen, de hade så mycket framför sig och ville så mycket, säger hon.

Det öppna brevet, där hon beskriver den förtvivlan, desperation och hopplöshet som både hon och de unga män hon jobbar med känner, beskriver hon som ett rop på hjälp. Hon skriver bland annat: ”Min förtvivlan vet inga gränser. Jag bara hör de unga och går sedan på deras begravning”. – Jag blir så förbannat trött på den bild som målas upp av de unga. Alla dumma kommentarer om att de ska skylla sig själva. Vi behöver mer nyans. Det här är inte hårdföra kriminella, inga rika killar i Ferrarri – det är rätt så fattiga grabbar faktiskt, många har inte ens en cykel. De saknar hopp och hänger vid gathörnen. De känner en sådan otrolig frustration över att inte kunna komma vidare.

Många av de hon möter mår väldigt dåligt efter den senaste dödsskjutningen. Dagen efter händelsen ringde en ung kille till henne. – Han sa: Sigrun, kan du inte hjälpa mig att fixa ett jobb, för jag vill inte dö som de andra. Hon tillägger: – Jag känner att den här händelsen någonstans är droppen för dem också. De vill att det ska bli en förändring.

I det öppna brevet, som hon publicerat i sociala medier och skickat till flera politiker, skriver hon om den mördade 20-åringen: ”Han var en ung man från Rosengård som drömde om att bli något, att få ett jobb som han kunde behålla hela sitt liv”. Om den döde storebrodern, som sköts 2015, skriver hon: ”Han var jätteorolig för sin lillebror som han älskade mer än sig själv. Han sa ofta 'Snälla Sigrun, hjälp honom när och om han behöver. Han får inte bli som jag'.”

Något Sigrun Hilmarsdottir Sigurdsson tycker utmärker de unga män hon möter är bristen på tillit till myndigheter och vuxna omkring dem. De litar bara på varandra inom gänget, men knappt det. Trots mycket drömmar lyckas många inte ta sig hela vägen fram, säger hon. – Alla har de en förhoppning om att komma in i det svenska samhället – de vill gifta sig och få barn, jag hör det varje dag. Men de måste ha ett jobb. Däremot tror de sig inte ha någon chans på arbetsmarknaden, och tror att ingen vill anställa dem, säger Sigrun Hilmarsdottir Sigurdsson.

Hon ser också att det krävs mindre nu än för några år sedan för att ta till våld. – Nu är alla beväpnade. Ibland när jag kramar om mina killar så har de skyddsväst – varför det? Hon är säker på att de inte är hårdföra kriminella. – Han på Herrgården som blev skjuten och nästan dog, det handlade om en tjej, det handlade inte ens om kriminalitet, säger hon.

Hon vet inte hur en fungerande lösning skulle se ut, men säger att det viktigaste är att försöka se de här unga och inte ge upp hoppet. Det här är ett symptom på att något inte stämmer i samhället, naturligtvis. Att vi gör något tillsammans är viktigt."¹³⁸

Just när den här delen av texten skrivs har två unga män blivit mördade i Rinkeby. När något sådant händer mobiliseras alla goda krafter i olika former av manifestationer. Och det är både bra och nödvändigt. Men sedan då? När TV-kamerorna släckts och journalisterna åkt hem. Vad gör vi då? Det är då det verkliga arbetet inleds.

Men hur ska man då tänka? Vilka är de inledande stegen vi måste ta, inte bara för att få stopp på våldet utan för att skapa en verklig utvecklingsprocess. Vi vet ju alla att stoppa våldet med hjälp av samhällets rättsapparat det går, men sedan? Hur kommer vi åt de underliggande drivkrafterna? Orsakerna och orsakernas orsaker? Hur kan vi i grunden bryta mönster? Hur ska vi lyckas ta ett språng och skapa en förändring bortom de tillfälliga manifestationerna? Låt oss se!

50. MASLOW I ORTEN

En behovshierarki eller behovstrappa är en förklaringsmodell inom psykologin för hur människor prioriterar sina behov. Den mest kända modellen presenterades 1943 av den amerikanske psykologen Abraham Maslow i artikeln "*A Theory of Human Motivation*". Teorin nämner, i sin första version, fem olika typer av behov. Den primära idén i denna modell innebär att behoven på en lägre nivå måste vara tillfredsställda innan högre mål blir viktiga för individen.

Människors behov kan enligt Maslow delas in i fem kategorier och varje kategori har en viss nivå av prioritering för människan. Alltså behoven kan existera samtidigt men behov i de högre kategorierna blir inte viktiga för individen förrän lägre placerade behov uppfyllts.

Tanken med modellen är ganska enkel. Låt oss börja längst ner i behovstrappan. Där finns fysiska eller fysiologiska behov som luft, vätska, mat, värme, sömn och sex. Om inte de behoven tillgodoses kan vi drabbas av sjukdomar, irritation, smärta och obehag. Därför strävar människan efter att så snabbt som möjligt tillfredsställa behoven och uppnå jämvikt. Så länge de fysiologiska behoven inte är tillfredsställda, kontrollerar de människans tankar och beteenden eftersom organismen primärt är inställd på överlevnad. En idé är att man efter hand rör sig upp längs behovstrappan, för att stegvis tillgodose allt högre och högre nivåer av behov.

Det krävs inte särskilt mycket fantasi för att se att behovstrappans övre nivåer utgör komponenter i det som vi här kallar socialt kapital och som handlar om relationer och tillit. Vi kan också ganska tydligt se att de lägre nivåerna har att göra med det vi kallar materiella faktorer för att bygga socialt kapital.

På goda grunder kan man kritisera Maslows behovshierarki på flera olika vis.¹³⁹ Den ger en falsk känsla av ett sorts mekaniskt lagbundet förlopp. Den antyder en sorts universalitet som

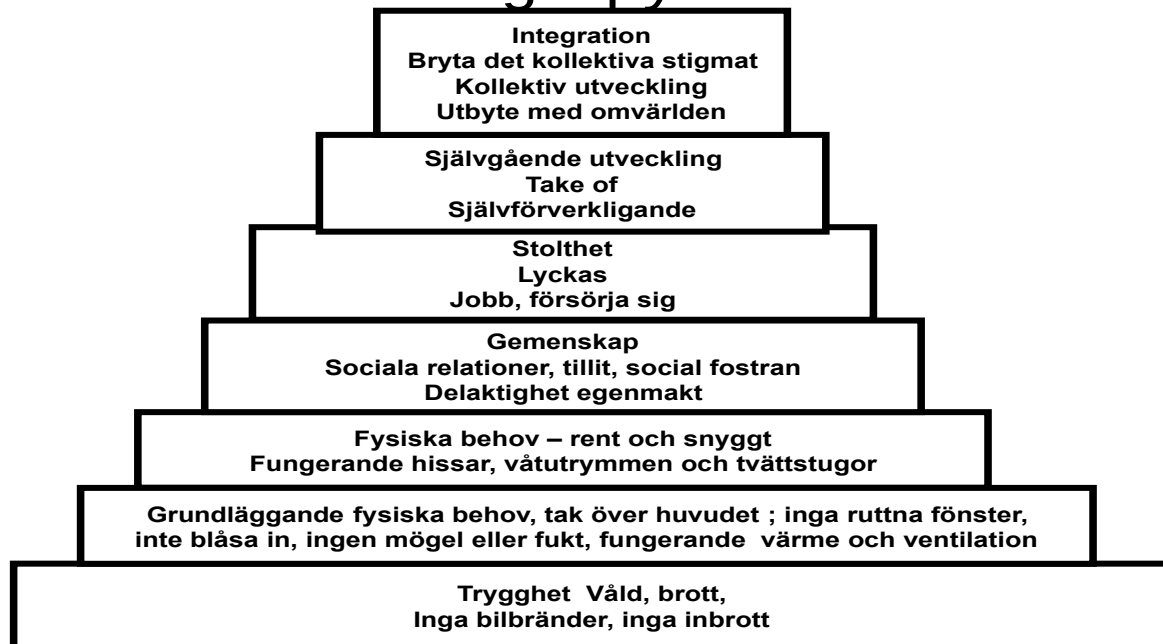
¹³⁸ Sydsvenskan 14 november, 2016

¹³⁹ För en kritisk granskning av Maslows modell se bl.a. <http://www.twice.se/artiklar-abraham-maslow-behovstrappan.html> eller <http://fof.se/tidning/2014/3/artikel/galler-maslows-behovstrappa-fortfarande>

kanske inte finns – människor är olika. Och den har sina rötter i det västerländska sättet att tänka. Men icke desto mindre är modellen välkänd och kan vara ett sorts hjälpmedel eller ett metaforiskt stöd då man ska tänka behov, utveckling och behovstillfredsställelse i **Orten**.

Vi tycker alltså att man skulle kunna omsätta detta sätt att tänka till **Orten** ungefär på det sätt som görs i figuren nedan. I **Orten** är ofta det mest påtagliga behovet **trygghet**. Att kunna röra sig i området, att veta att bilen inte kommer att brinna upp på natten och känna trygghet för barnen att kunna leka och gå till skolan.

Utvecklingsspyramiden



Därefter blir det aktuellt att ta sig an de mer självklara grundläggande behoven som **tak över huvudet**, inga ruttna fönster, inget mögel, ingen fukt i badrum samt fungerande värme och ventilation.

På nästa nivå – som fortfarande handlar om de **fysiska behoven** - kan man prata om att ha rent och snyggt i trapphus och på gården och inte en massa skräp i trappuppgångar. Våtrum och tvättstugor med fungerande tvättmaskiner. Hissar som fungerar och inte luktar kiss.

I det följande steget blir fokus mer på sociala relationer och samspel och att **bygga gemenskap**. Det kommande steget handlar om att räta på ryggen och känna stolthet över sitt område. Att få jobb och kunna försörja sig och att bära på känslan av att lyckas. Att göra sig oberoende av de offentliga försörjningssystemen och stå på egna ben.

Därefter handlar det om den punkt där utvecklingen i området individuellt och kollektivt blir allt mer självgående och man passerar en sorts "take off" punkt. Då är den kritiska massan kanske så stor att man kan tala om att områdets sociala DNA är utbytt. Från ett tidigare stigmatiserande DNA till ett som är präglad av **stolthet och utvecklingskraft**.

Det yttersta syftet med denna typ av utveckling – det översta trappsteget - handlar om att bryta områdets kollektiva stigma. Detta inträffar när boende slutar fly området och söktrycket på tomma lägenheter blir allt större. En indikator på att man nått hit är att utbytet med omvärlden blir allt mer omfattande. Det är det vi i högtidliga sammanhang brukar kalla **integration**.

I dess mest primitiva form kan denna behovs- och utvecklingspyramid för ett bostadsområde tolkas som att man måste börja längst ner och sedan systematiskt röra sig steg för steg uppåt. Vi tror att detta är en alltför snäv tolkning. Snarare kan man se det som ett antal faser som behöver genomlöpas för att **bryta det kollektiva utanförskapet i Orten**.

Men bilden leder i bästa fall också till en insikt om att en utvecklingsprocess är ett komplext samspel mellan pyramidens alla olika nivåer och ett samspel mellan materiella faktorer och mer subtila icke materiella psykologiska och sociala faktorer.

För att lyckas i denna process krävs att man känner till vissa hemligheter och tillämpar ett antal ”trick”. Kortfattat och i punktform är de utifrån erfarenheterna i ett antal utvecklingsprocesser vi följt genom åren följande:

- Att veta att **alla utvecklingsstegen finns och ingår i en utvecklingsprocess** och beakta detta redan från dag ett.
- Att **börja med trappans nedre steg** – de konkreta stegen. De är synliga, de är konkreta, de ger effekt och de påvisar att man i handling gått från prat till verkstad.
- Att när man börjar med de undre stegen (**VAD man gör**), arbeta med dem på ett sådant sätt att de bereder mark för och stärker steg högre upp i trappan (**HUR man gör**).
- Att hela tiden jobba mot de övre stegen utan att nödvändigtvis prata om dem – att ha **en plan bortom planen**, ett mål bortom målen och på sätt ha en hemlig, men god, agenda präglad av den långsiktiga visionen.
- * Att vara uppmärksam på **timingfrågan**, när det är lämpligt att agera kring en viss fråga och när det är lämpligt att vänta. Det finns nästan alltid ett rätt tillfälle.
- * Inte slavisk följa stegen i trappan utan att **ta tillfällen i flykten** även om man från början tänkt sig en annan tågorbning.

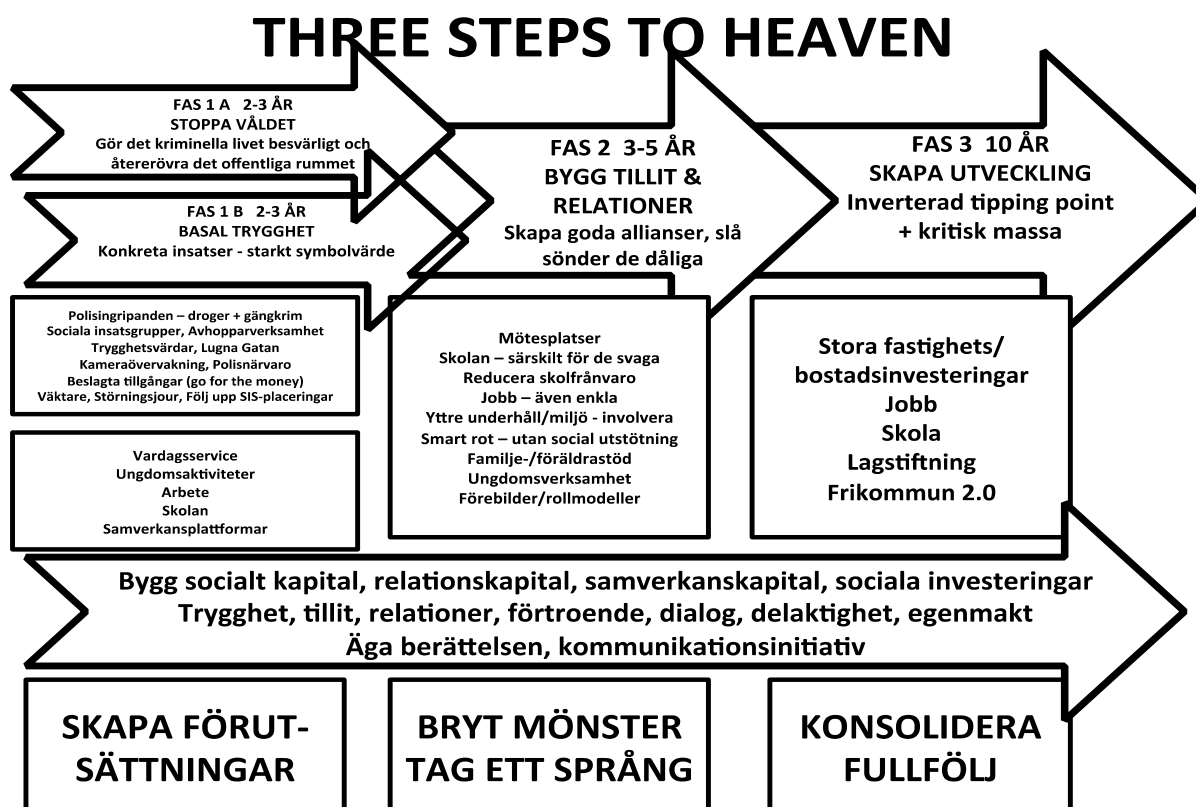
51. THREE STEPS TO HEAVEN

”Man pratar om offentliga rum, och det finns väldigt mycket otrygga offentliga rum. Där kan stadsdel och fastighetsägare göra mycket, och få uppbackning av polisen. Man ska försöka ta tillbaka de offentliga rummen genom att locka dit de vanliga invånarna. Det kan handla om rent trygghetsskapande i form av att det finns polis eller trygghetsvårdar som kan ingripa mot kriminalitet, men minst lika viktigt är det att locka ut vanliga medborgare. Därför bör vi fråga oss vad vi kan göra för att våra offentliga rum ska bli mer attraktiva. Tänk om man kan ha utrymmen både utomhus och inomhus dit man kan locka både gamla och unga. Det kan handla om enkla saker, ett

*schackbräde eller en lekplats för barn så att mammorna sitter på torget istället för knarkhandlarna."*¹⁴⁰

Då det gäller rättsväsendets arbete mot organiserad kriminalitet har BRÅ tagit fram en modell, fasmodellen, som beskriver hur man i tre steg eller faser bör arbeta för att bryta en destruktiv situation med stark närvaro av organiserad brottslighet av yrkeskriminell natur. Vår bild och erfarenhet är att denna modell går att vidga och omforma något för att kunna vara giltigt för hela arbetet med att bryta negativa mönster i **Orten**.

I figuren nedan presenterar vi den reviderade modellen i stort. Den bygger på tre faser; **få stopp på våldet, bygg tillit och relationer, skapa utveckling**. Redan här begår man våld på verkligheten som inte på detta vis låter sig indelas i distinkta faser. Naturligtvis glider dessa faser in i varandra och självklart börjar man redan tidigt bygga tillit och relationer och skapa förutsättningar för utveckling. Arbetet med att förbereda och lägga grunden för fas 2 och 3 inleds samtidigt med att det konkreta arbetet i fas 1 inleds.



Men figuren ger en sorts antydning om i vilken ände man bör börja och den ungefärliga ordningen mellan olika steg och deras tidsförhållanden. Vi talar om mycket, mycket långa förlopp. Allt annat än detta vore en ren illusion och självbedrägeri. Man bryter inte 20, 30 eller 40 år av misslyckanden på några få år.

Men vi ser också att de tre faserna har väldigt olika tyngdpunkt och kanske därmed påverkar eller är beroende av olika aktörer på olika vis. Kanske är det också så att olika aktörer ska ha

¹⁴⁰ Polisen Martin Marmgren, verksam i Rinkebyområdet, intervjuad i tidningen Fatighetsvärlden, våren 2017

olika roller i de olika faserna. Den som i den ena fasen är drivande är kanske i den andra mer följande och stödjande.

Allt detta pekar på att det för denna typ av arbete krävs **en gränsöverskridande flexibel ledningsorganisation** för samverkan mellan olika samhällssektorer. Ensam är inte stark, utan snarare korkad.

Den säger också att innan vi får bukt på våldet och börjat skapa grundläggande trygghet i **Orten** blir det väldigt svårt att uppnå resten. Om man ska ta en parallell är det precis det som sker runt om i världen då FN ingriper i konflikter. Innan våldet upphör kan man inte bistå med utvecklingsstöd. Fred kan inte bevaras innan den skapats.

Figuren pekar också på att ett genomgående tema från dag ett är att bygga relationskapital och samverkanskapital för att därmed stärka det sociala kapitalet i **Orten**. Det kitt som håller ett samhälle samman – tillit och relationer. Låt oss nu – mycket kortfattat - titta på de tre faserna var för sig.

51.1 Fas 1A + 1B; Stoppa våldet och skapa trygghet

Bärande princip; Gör det kriminella livet besvärligt, återerövra det offentliga rummet samt skapa basal trygghet och positiva alternativ för de boende. Etablera konstruktiva sociala plattformar och någon form av samverkansledning.

Fas ett skulle lite enkelt kunna sägas motsvara de nedersta trappstegen i den Maslowsinspirerade utvecklingspyramiden ovan – skapa trygghet. Det handlar om att **stoppa våldet i alla dess former och upprätta basal trygghet**. Arbetet är fokuserat på två målgrupper. Dels de kriminella och de som utövar våld för att i grunden bryta mönstret. Dels de boende i området för att upprätta basal trygghet och tilltro till samhället i allmänhet och rättssystemen i synnerhet.

Man skulle kunna säga att denna fas handlar om två saker. Den ena är att **återerövra det offentliga rummet** och skapa trygghet för vanliga medborgare. Den andra delen handlar om att **försvåra våld och kriminalitet** av olika slag. Både den mer synliga och uppenbara som droghandel och våldsbrott, men även den mer osynliga och diffusa brottsligheten.

Detta är knappast möjligt att göra så länge det råder en tystnadens kultur i **Orten**. Rättsväsendet (och andra myndigheter för den delen) måste skapa en sorts allians med de boende i **Orten**. En allians som gör det möjligt att bryta denna destruktiva tystnadskultur präglad av slutenhet och rädsla. Och då måste också rättssamhället visa att man står på de boendes sida och att man kan skydda de som vittnar mot hot och repressalier.

Om inte samhället förmår upprätthålla basal trygghet och rättssystemen upplevs som kapabla, omutliga och stående på de boendes sida är förutsättningarna för att bygga förtroende ytterst begränsade. Självklart innebär detta en tydlig, omfattande och uthållig närvaro av lokala poliser med god personkännedom om de boende i **Orten**.

Denna fas kräver en intensiv och samordnad närvaro av ett flertal myndigheter i samverkan. Ungefär på det sätt som präglade Tore 2-insatserna¹⁴¹ som ledde till att man fick stopp på det som då gick under namnet Södertäljenätverket.

Men vi pratar också om ett brett knippe av insatser allt från avhopparverksamheter för att stödja gängavhopp, via störningsjour hos bostadsföretagen till fler poliser och väktare på utsatta platser. Men det handlar också om att ta om hand om alla unga som efter en vistelse på SIS-institution eller HVB-hem inte har något attraktivt liv att återvända till.

Kameraövervakning är också en möjlig, men omtvistad metod. Kanske bidrar den bara till att flytta brottsligheten – vilket forskningen antyder. Men om det är ett önskemål från handlarna och de boende för att återerövra det offentliga rummet så kanske det är motiverat. Även om den faktiska säkerheten inte förändras så kanske den upplevda tryggheten gör det. Och i ett visst skede är det kanske det som är poängen. Symbol- och signalvärdet i detta ska inte underskattas.

En annan väg att gå är att i samordnade insatser från flera myndigheter beröva de yrkeskriminella tillgångar, allt från flotta bilar till guldkedjor och smycken. ”Go for the money”-modellen. Det var så man en gång i tiden knäckte Al Capone i USA. Detta kan ha två funktioner. Den ena är att beröva de kriminella kapital. Den andra är mera symboliskt. Att visa att de kriminella inte är onåbara och reducera den upplevda maktpositionen.

Vi talar för denna fas om **en period på kanske 2-3 år**. Den bärande principen är att göra det kriminella livet så besvärligt som möjligt, samtidigt som man skapar attraktiva alternativ för de som vill lämna och förhindrar rekryteringar av yngre.

Arbetet som är riktat mot medborgarna i denna fas handlar om att tydligt i konkret handling visa att de inte är glömda från samhällets sida. Det handlar om konkreta saker som att de boende i området uppfattas som viktiga för att få vardagen att fungera. Det kan vara allt från att få banken att öppna en kontantautomat, via etableringen av en vårdcentral till att skapa arenor och mötesplatser där de boende kan få sin röst hörd. Det kan också handla om sommarjobb för ungdomarna i området, nattfotboll eller ändrade öppettider för ungdomsgården. Saker som ger de unga ett alternativ till att hänga eller i värsta fall dras in i olämpliga eller illegala aktiviteter.

Ett tredje fält kan vara arbetstillfällen. Tillskapandet av arbete i området, för boende i området fyller flera olika funktioner. Allt från ett minskat beroende och kostnader för försörjningsstöd till att i symbolisk handling visa att livet inte är kört. Det finns en möjlighet och det går att lyfta fram nya rollmodeller, goda rollmodeller i motsats till gatans dåliga rollmodeller.

I denna fas är också stärkandet av skolan centralt. Kanske kan det handla om att från socialtjänsten sida gå in och stödja barn och unga från socialt utsatta familjer. Men det kan också handla om att öka trygghet, minska mobbning och våld i skolan genom olika insatser tillsammans med föreningslivet.

Utmaningen i denna fas är att samhällets olika insatser måste vara en klok och rimlig **balans mellan repressiva och mer utvecklingsorienterade insatser**. Det kommer i denna fas

¹⁴¹ Tore 2 var en myndighetssamordnad insats som genomfördes i Södertälje med syfte att bryta utvecklingen med kriminella och maffialiknande gängstrukturer i Södertälje

krävas att samhället i form av rättsväsendet återerövrar sitt våldsmonopol ¹⁴²och återskapar trygghet för de boende i **Orten**. Men gör det på ett sådant vis att så få negativa bieffekter som möjligt uppstår. Träffsäkerheten måste vara hög. Och HUR man gör kommer att vara avgörande för långsiktig framgång. Här kommer polisens agerande att vara centralt. Det är också viktigt att de mer utvecklingsorienterade insatser man gör har ett starkt och tydligt symbolvärde och att den sociala räckvidden för det man gör är stor.

För att kunna lyckas i denna fas krävs att man bygger upp fungerande gränsöverskridande samverkansplattformar för att leda arbetet. Men naturligtvis är denna fas ingen lösning av **Ortens** problem. Det handlar endast om att undanröja synliga symptom på underliggande problem och att skapa förutsättningar för att ta nästa steg. Komma åt orsakerna, och orsakernas orsaker – de system- och strukturella som bidragit till denna utveckling.

51.2 Fas 2; Bygg tillit och relationer

Bärande princip; Bygg allianser med de goda krafterna, slå sönder de destruktiva allianserna för att därmed skapa goda relationer, förtroende och tillit samt återupprätta de goda normerna.

Fas nummer två handlar om att **bygga relation och skapa tillit** till de offentliga systemen sett ur de boendes perspektiv. Att ha tilltro till att de myndigheter som finns står på de boendes sida och att man därmed fokuserar på ett inkluderande perspektiv.

Detta förutsätter fysisk närvaro i området från berörda aktörers sida. Stridsropet skulle kunna bli; Ut på fältet med allt från socialkontor till administration och ledning. Försäkringskassa och vårdcentraler liksom bankkontor och uttagsautomater blir viktiga symboler för samhällets närvaro i **Orten**. I detta ligger naturligtvis också att skapa och bidra till förutsättningar för att det lokala näringslivet i form av handel och service kan vara plats, fungera och inte störas av kriminella grupperingar eller en etablerad och organiserad svart ekonomi. Hela denna process måste naturligtvis förberedas, planeras och förankras under den föregående fasen.

Det blir viktigt att skapa öppna transparenta arenor eller plattformar där olika aktörer från det offentliga, det privata och civilsamhället kan mötas. Arenor för möten, arenor för att skapa utvecklingsförutsättningar. Om polisen har en sorts nyckelroll i fas ett så har kommunen och dess olika delar en central ledarroll i den andra fasens tillitsbygge. Det goda samhällets närvaro måste manifesteras.

Konkreta insatser som visar att man gått från prat till verkstad är helt avgörande. Se till att skolan fungerar, arbetstillfällen skapas även av så kallat enklare slag. Ett yttre underhåll i området så att nedskräpning och klotter reduceras. I denna fas är det också viktigt att man får och stödjer nya rollmodeller som påvisar att gamla mönster går att bryta; Man kan få jobb, man kan lämna kriminaliteten och man kan lyckas i sina studier.

Det handlar om att bryta mönster av olika slag och genomföra de systemförändringar som krävs för att kunna genomföra en språngmässig förändring. Ona självförstärkande cirklar

¹⁴² Våldsmonopol är en statsvetenskaplig och filosofisk term som beskriver den moderna statens exklusiva rätt att använda våld inom sitt territorium. Begreppet myntades 1919 av den tyske sociologen Max Weber som menade att våldsmonopol och ett avgränsat territorium är två egenskaper som särskiljer staten från andra organisationer i ett samhälle.

bryts och ersätts med goda dito. Det blir viktigt med goda rollmodeller och förebilder som visar att man kan bryta negativa mönster. Detta gäller inte minst de unga som utgör rekryteringsbasen för framtida utanförskap och kriminalitet om man inte agerar i tid.

Avgörande för framgång i denna fas är att den grundläggande samhällsservicen fungerar. Att det finns en skola som ger de unga chans att lyckas, att skolfrånvaron reduceras och skolresultaten förbättras. Det krävs också socialtjänst, förskola och fritidsgårdar av hög kvalitet.

Vi talar för denna fas om **en period på i alla fall 3-5 år**. Den verkligt stora faran med denna fas är att olika beslutsfattare börjar tappa tålamodet. Man har hållit på i – som man tycker evigheter – kanske två mandatperioder. All, ja verkligen all, erfarenhet från olika satsningar av detta slag visar att just nu är faran för att ge upp och tappa greppet som störst.

51.3 Fas 3; Skapa förutsättningar för utveckling

Bärande princip; Skapa en inverterad tipping point och uppnå en multidimensionell kritisk massa.

Men det vi egentligen är ute efter är **fas tre** – den fas där man skapar förutsättningar för den utveckling som leder till att **Ortens** kollektiva stigmatisering bryts och att en självgenerande utvecklingsprocess växer fram. Det man skulle kunna kalla integration. Det är nu vi skulle kunna tala om en sorts inverterad ”tipping – point”. De goda krafterna slutar fly **Orten** och återvänder. Man uppnår en sorts kritisk massa som gör att utvecklingsprocessen lever vidare och utvecklas av egen kraft.

Nu handlar det om anständiga bostäder, väl fungerande skolor och människors möjlighet till arbete och egen försörjning. För att ta sig hit behövs det tidigt förebilder och rollmodeller som konkret i handling visar att det går, att det inte är kört.

En fas som, bygger vidare på den helhetssyn och det helhetsgrepp man redan i tidigare faser måste ha inlett. Det bygger på insikten om att redan från dag ett handlar hela processen om att bygga socialt kapital. De tidigare fasernas uppgift är att skapa förutsättningar för just detta. I denna fas bör civilsamhället liksom den privata sektorns olika delar få en allt större roll. Här blir de gemensamma, öppna och transparenta arenorna och plattformarna man byggt upp i tidigare faser viktiga mötesplatser för denna typ av utveckling.

Kanske behövs det inom vissa områden en helt ny lagstiftning. Det är kanske dags att återvända till tidigare perioders frikommuns försök för att pröva möjligheterna för ett helt nytt agerande. Vi talar möjligen också om helt nya organisationsformer. Här blir det systemförändrande perspektivet centralt.

Vi talar också om stora samhällsinvesteringar i denna fas kring bostäder, skola och arbete. Här måste man fullt ut tänka och agera ur ett socialt investeringsperspektiv. Nu, om inte förr, kommer det att handla om stora penningvolymen. Nu pratar vi om en period på **ytterligare 10 år eller mer**.

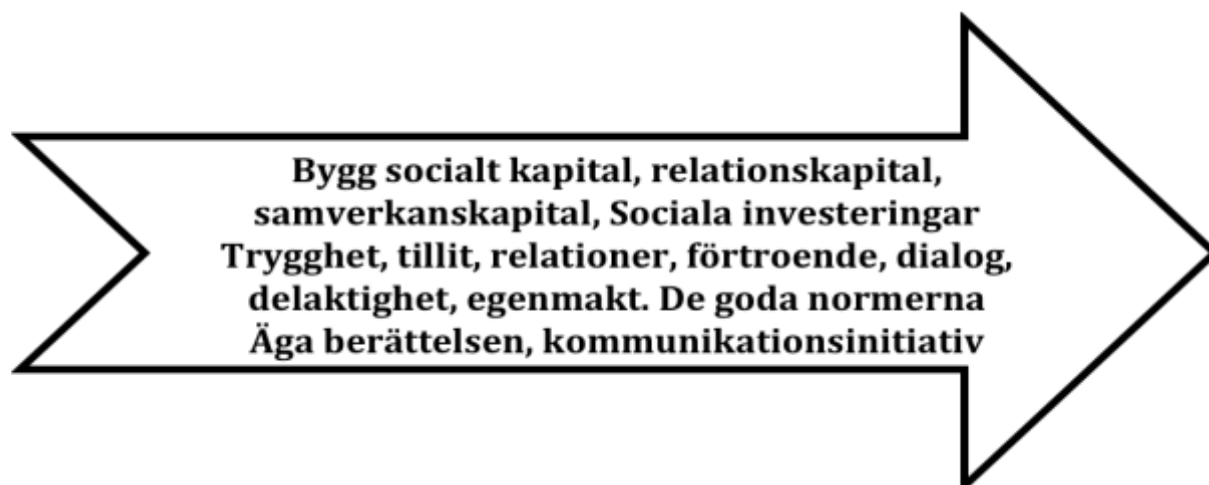
52. DET SOCIALA KAPITALET CENTRALA ROLL

52.1 Att bygga det sociala kapitalet

Bärande princip; Tillit och förtroendefulla relationer, liksom goda allianser är en förutsättning för att lyckas. Ytterst handlar det om att återupprätta de goda normerna i Orten. Den som vill driva en förändringsprocess måste också äga berättelsen om Orten.

Hela denna process bör vara präglad av tanken om att det ytterst handlar om att bygga upp och stärka **Ortens** sociala kapital – det sociala kitt som håller samhället samman. Detta bygger på att tryggheten återskapas och att **tillit, goda relationer och förtroende** blir centrala begrepp. Egenmaktsbegreppet (empowerment) och synen på människan som en aktivt väljande och ansvarstagande varelse blir central.

Ytterst handlar detta om att redan från dag ett skapa och utveckla en dialog mellan de boende, civilsamhället, den privata sektorn och olika offentliga aktörer, främst kommunen som ofta är den aktör som har – eller i varje fall borde ha - det yttersta ansvaret.



En central del av det man gör i form av att bygga socialt kapital handlar om att bidra till att återupprätta de goda normerna i Orten. Allt från att hälsa på sina grannar till att vara beredd att vittna mot brott man blir vittne till.

Men den som driver förändringsprocessen måste också på ett genuint och trovärdigt sätt äga berättelsen om området annars gör andra krafter det. När kameraövervakning installeras på en plats kan de berörda handlarna i området förmedla berättelsen om ökad trygghet. Men berättelsen kan också ägas av helt andra krafter som beskriver detta som ett uttryck för ett kontrollsamhälle eller en "ockupation". Krafter som därmed, förmodligen oavsiktligt, går den lokala narkotikalangaren eller hälaren till mötes.

Svårigheten med att bygga upp tillit och relationer i denna process är att den rimligtvis måste inledas med ett knippe åtgärder från samhällets sida som inte alltid uppskattas. En svårighet för polisen är att samtidigt utöva en tydlig, konkret brottsbekämpning OCH bygga goda relationer med de boende i området. En mycket krävande uppgift.

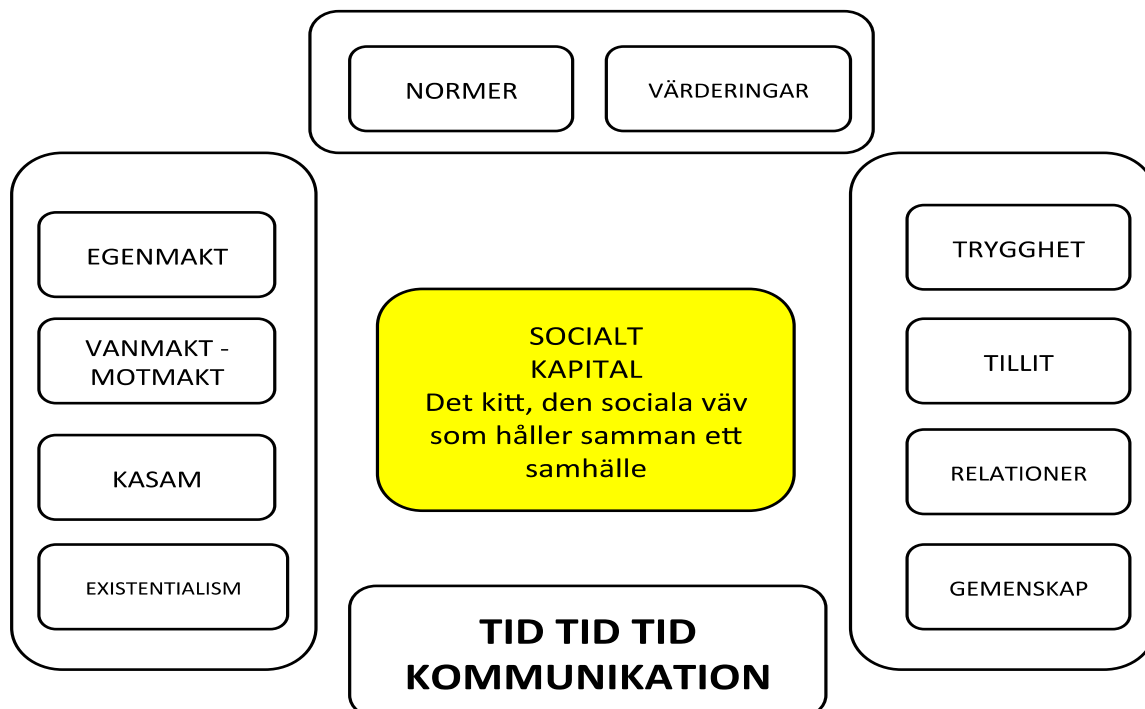
Samma svårigheter ställs naturligtvis alla myndigheter inför. Allt från socialtjänst till den sjukskrivande läkaren på vårdcentralen. För visst blir det väl så – ingen myndighet kan i sig bygga socialt kapital, bara skapa förutsättningar. Det sociala kapitalet skapas och ”ägs” av invånarna. Alla andra verkar på deras mandat om man drar det till sin spets.

52.2 Socialt kapital – vad menar vi?

Bärande princip; Socialt kapital är ett komplext begrepp där förtroende, tillit, trygghet och goda relationer är centrala inslag. Det kräver uthållighet och tar tid, lång tid, att bygga det sociala kapitalet.

Begreppet socialt kapital kan definieras på många olika vis beroende på vilka utgångspunkter man har. Ser man det **ur den enskilde individens perspektiv** handlar det om vilken tillgång till nätverk, kontakter och relationer man har. Vilken tillit och förtroende man har för andra människor. Socialt kapital kan vara den tillgång, det kapital, man använder sig av då man behöver få hjälp med att flytta, låna en gräsklippare eller ta sig in på arbetsmarknaden.

I det här sammanhanget betraktar vi det sociala kapitalet ur ett **grupp- eller samhällsperspektiv**. Med utgångspunkt i bilden nedan skulle man kunna säga att socialt kapital är **den väv eller det kitt** som håller ett samhälle samman. Det som gör att ett samhälle fungerar. Grundidén är att i ett samhälle med ett rikt socialt kapital fungerar samspel i alla former bättre eftersom man litar på varandra. Detta anses gälla i såväl det privata umgänget som i affärslivet.



Det bygger på att det finns goda och fungerande **relationer** mellan människor vilket har att göra med fenomen som **förtroende och tillit**. Utan tillit inga fungerande relationer och utan tillit får vi alla lägga stor vikt vid att bevaka varandra eftersom vi hela tiden förväntar oss att bli blåsta eller lurade. Samhälle utan tillit och förtroende kräver oerhört omfattande och

dyrbara regelverk och institutioner för att kunna fungera. **Tryggheten** blir viktig och det råder en känsla av **gemenskap**. I ett sammanhang med ett starkt sociala kapital råder en stark och genuin känsla av ett kollektivt ”VI”.

Men ett gott socialt kapital handlar också om vilka **normer och värderingar** som stödjer samverkan, samspel och tillit. Detta har naturligtvis att göra med vilken människosyn man har och vilken bild man har av det goda samhälle man vill leva i.

För att detta ska vara möjligt måste det sociala kapitalbygget utgå från att människor bryter känslan av vanmakt och ersätter den med enskild eller kollektiv **motmakt**. Sådana val är möjliga med utgångspunkt i begrepp som **egenmakt** (empowerment) och **KASAM** (Känsla av Sammanhang). Att förstå och kunna påverka det egna livet, ensam eller i samarbete med andra.

Grunden för det sociala kapitalbygget är en människosyn som bygger på den väljande människan. Människan som alltid gör val och inte först och främst är ett offer drabbad av omständigheterna. Den **existentiella** grundsynen som har en sorts utgångspunkt i bilden av och tron på den väljande och ansvarstagande människan.

Men allt detta förutsätter att människor **kommunicerar** med varandra och här vet vi att det finns många olika barriärer – språk och språkförståelse är naturligtvis en sådan. Men oförmåga att förstå och försöka sätta sig in i andra människors perspektiv och verklighet, liksom olika former av kulturbarriärer kan också utgöra hinder på vägen att bygga socialt kapital.

Slutligen måste man komma ihåg att ett starkt socialt kapital fungerar som förtroende och relationer. Det tar lång tid att bygga upp, men kan raseras väldigt snabbt vid svek och då man känner sig lurad. Men det är på sätt och vis också en färskvara som kräver ständigt underhåll för att kunna fortleva. Ett starkt socialt kapital kräver, **tid, tid och åter tid** för att fortsätta existera.

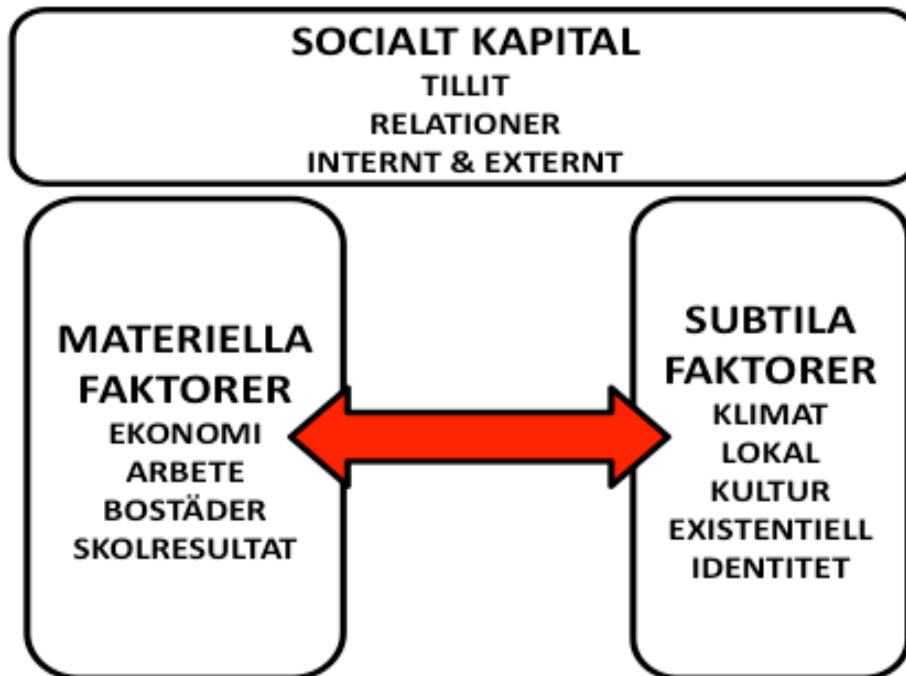
52.3 Socialt kapital – en båda benens strategi

Bärande princip; Man måste samtidigt jobba med både hårda och mjuka frågor och fokus måste ligga på området som sådant. Man måste kunna ha både ett kollektivt och individuellt perspektiv.

Då det gäller att förebygga eller komma ut ur situationer som råder i **Orten** är det frestande att förenkla situationen eller att anlägga ett specifikt perspektiv. Att påstå att det exempelvis handlar om jobben, skolan eller att renovera bostadsbeståndet. Vår utgångspunkt är emellertid att området måste ses som en helhet, ett komplext socialt system eller det vi i tidigare kapitel kallat **en sociotop i obalans**. Med denna utgångspunkt finns det vare sig enkla lösningar eller "quick fix"modeller som fungerar. Det handlar om alla frågor samtidigt, men kanske främst om mellanrummen, kittet, det osynliga som binder samman ett välfungerande samhälle.

Tänk inte år – tänk decennier. Tänk inte insats - tänk utveckling. **Orten** riskerar – om vi agerar fel - att bli genomfartsområden eller transitområden i en boendekarriär. Vi har sett detta på flera håll. Områden där man gång på gång satsat stora resurser på att skapa utveckling, men där statistiken trots detta visade på en nedåtgående trend i området.

Förklaringen var ganska enkel (och på sätt och vis nedslående). Satsningarna hade hjälpt enskilda människor, ofta de mest resursstarka människorna, i området att utvecklas. Men då flyttade de till ett annat område och in flyttade nya människor som redan befann sig i utanförskap. Därmed blir resultatet av satsningen att det kollektiva utanförskapet i **Orten** ökade och stärktes.



Det avgörande är alltså att få människor, de goda krafterna, att bo kvar, att få dem att bli bärare av eller rentav skapare av det sociala kapitalet. För det är ju trots allt så att det är de boende som äger och skapar det sociala kapitalet. Den kollektiva sociala stabiliteten är med andra ord avgörande för framgång i en förändring av Orten.

Det handlar inte om att fixa jobb. Det handlar inte om att få upp skolresultaten. Det handlar inte om bättre fritidsverksamhet för de unga. Det handlar inte heller om att öka tilliten i samhället. **Det handlar om allt detta, men i samspel.** I grund och botten påstår vi att enda sättet att lyckas är att förstå att man måste bygga områdets sociala kapital. Men att detta sociala kapital vilar på två olika pelare – de materiella betingelserna och de mer subtila betingelserna.

I grunden handlar det om att i valet mellan att arbeta med konkreta materiella förutsättningar och faktorer i området eller att arbeta med att förändra den lokala kulturen och andra subtila faktorer **måste man välja båda.**

De materiella faktorerna är på sätt och vis tydliga och är därmed enkla och påtagliga att göra något åt – bättre yttre underhåll av fastigheterna, städa på gårdarna och i trapporna. Renovera fönster och få bort fukt och mögel. Bidra till att boende kommer in på arbetsmarknaden. Kanske hellre så kallade enkla jobb än inga jobb alls. Och goda skolresultat talar för sig själva.

De subtila faktorerna är besvärligare både att se och förstå och än mer att hantera eller åtgärda. Hur skapar man ett gott klimat på gårdarna mellan husen? Hur gör man det tryggt

med grillaftnar utan att känna risk för sina barn eller att gängen invaderar familjefesten? För att inte tala om den existentiella identiteten. Vad innebär att vara stolt Ortenbo? Att gå med rak rygg, se andra i ögonen och var stolt över sitt ursprung? Och hur kan man bidra till denna känsla?

Det är i **samspelet mellan de materiella och de mer subtila betingelserna** i området som det sociala kapitalet kan byggas upp. En sorts båda benens strategi. Att enbart bygga på det ena benet leder förmodligen till att processen på kort sikt kommer att halta och på lång sikt kommer att misslyckas.

52.4 Hur bygger man socialt kapital

Bärande princip; Socialt kapital uppstår i den bästa av världar spontant genom människors interaktion. Om inte detta sker går det faktiskt att bygga förutsättningar för det, bara man vill och vet hur man gör.

Det går inte att förändra socioekonomiskt svaga områden (**Orten**) utan att också vara inriktad på att stärka områdenas sociala kapital. Man skulle kunna säga att socialt kapital är nyckeln till förändring och utveckling. Man skulle till och med kunna påstå **att skapa detta sociala kapital ÄR strategin**. Socialt kapital, det vill säga förtroende, relationer och tillit, eller det fungerande och goda samspelet mellan människor i en given miljö, uppstår vanligtvis spontant. Det växer fram i en viss typ av social jordmån såväl i småföretagandets Gnosjö som i den klassiska Italienska byn. Men det bygger också på människors förmåga att erövra och utöva egenmakt – både individuellt och kollektivt. Bilden av den ansvarstagande och väljande människan.

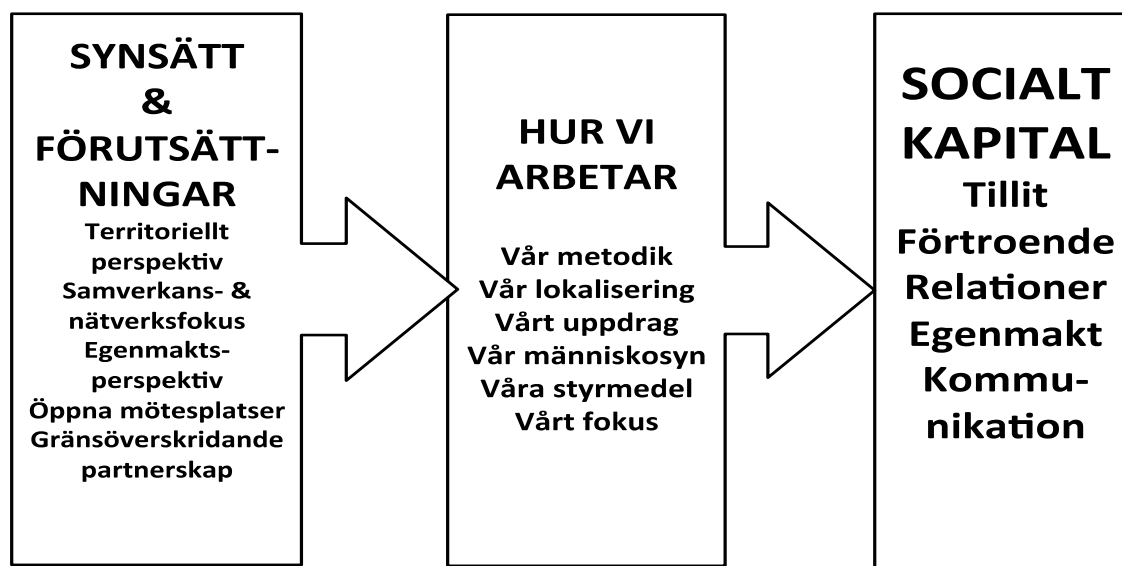
Det sociala kapitalet kan också förstöras spontant. I situationer med stark social eller ekonomisk turbulens, i sammanhang med starkt social oro, våld och kriminalitet faller det ofta samman. Eller så är kausaliteten den omvända; när det sociala kapitalet utplånats uppstår social turbulens. Sannolikt pratar vi om självförstärkande onda cirklar. I **Orten** existerar det sociala kapitalet sällan. Det behöver byggas. Och ett av instrumenten för detta kan vara det välfärdsarbete som sker inom ramen för den offentliga sektorn. Ett annat är allt det som sker inom ramen för civilsamhället, föreningsliv och näringsliv, ofta med stöd av den offentliga sektorn, inte minst finansiellt.

Och det är här vi stöter på problem för det är inte så vi traditionellt ser på den offentliga sektorn. I själva verket har vi byggt upp en offentlig verksamhet som i flera stycken direkt motverkar bygget av socialt kapital. Den är individfokuserad och har inte sitt fokus på samspel och nätverk. Den är funktionellt orienterad i olika stuprör och fokuserar inte på helheter. Den är omhändertagande och bidrar ofta till att skapa en inlärdd hjälplöshet och har sällan fokus på människors egenmakt och förmåga att ta ansvar för sina liv. Vi kanske måste tvingas medge att den design vi under lång tid haft av **den offentliga sektorn bidrar till utarmning, kanske rentav demontering och nedrustning av det sociala kapitalet**. Det är kanske så att för att den offentliga sektorns insatser ska ge full effekt förutsätts eller krävs ett starkt och fungerande socialt kapital. Det är kanske till och med så att ett svagt socialt kapital ökar trycket på offentlig sektor i form av ökade behov. När de lokala nätverken inte fungerar får det offentliga träda in. När tilliten och relationerna brister blir behoven av insatser från de professionella hjälparna i den offentliga sektorn allt större. Detta sker naturligtvis inte

avsiktligt utan uppstår som en oavsiktlig och omedveten effekt av det sätt på vilket man organiserar, bedriver och styr offentlig verksamhet.

Det behöver inte vara så. Man kan ha en god offentlig sektor och en bra välfärdsmodell i allmänhet och i **Orten** i synnerhet som både levererar det den traditionellt ska och har gjort, samtidigt som den bidrar till att bygga och stärka det sociala kapitalet. För att göra detta måste man bygga på ett antal förutsättningar och synsätt. Det handlar inte så mycket om **VAD** man gör, utan mera på **HUR** man gör detta. Man måste ha ett nätverksfokus i det man gör, tänka i termer av gränsöverskridande partnerskap, bygga öppna och transparenta mötesplatser och utgå från ett territoriellt i stället för funktionellt perspektiv. På sätt och vis pratar vi om att gå utanför boxen – det vi tidigare beskrivit som att ”agera i mellanrummen” med syfte att i det man gör bygga det sociala kittet. Men i vissa stycken pratar vi också om att tänka precis tvärtom i förhållande till hur man gör idag.

Att bygga socialt kapital



Detta i sin tur leder till ytterst konkreta konsekvenser för hur vi bör arbeta i de offentliga systemen, vad gäller allt från människosyn, arbetsmetoder, organisering och lokalisering av vår verksamhet till styrmedel och framgångsmått. Låt oss ge några konkreta exempel.

Om jag med det sociala kapitalet i åtanke vill ta hand om yttre underhåll i Orten finns det två sätt att tänka. Det traditionella, funktionella, till synes rationella är att låta den organisation eller det företag som kan göra detta till lägst kostnad få uppdraget. Om jag å andra sidan vill stärka det sociala kapitalet kanske jag anställer långtidsarbetslösa unga boende i området för att utföra detta arbete. Vad vinner jag med detta? Man skapar goda rollmodeller för unga i området som visar att man kan få jobb. Man gör områdets utseende till en lokal och gemensam angelägenhet – det är de som bor här som bidrar till skötseln. Man reducerar utanförskapet i området – den kollektiva självbilden förbättras. Detta har varit precis det man gjort kring portvakterna i Hovsjö eller som man tänker och gör inom fastighetsbolaget Victoria Park. Resultatet då? Ett påtagligt stärkt sociala kapital OCH ett mera välskött område.

Man kan tänka och agera på detta vis inom område för område i **Orten** för att stärka det sociala kapitalet. Man kan **lokalisera offentliga verksamheter** på ett sådant vis att de stärker vikänsan och tanken på det gemensamma intresset. Man kan använda resurserna inom barnomsorg, förskola och parklekar, genom mer gruppbaseade **arbetsmetoder** så att man stimulerar föräldrar till möten och samarbete. Nätverk uppstår och stärker det sociala kapitalet. Man kan utveckla och stärka **metoder i det sociala arbetet** som har ett grupperspektiv i stället, så att möten mellan olika personer/ grupper uppmuntras, blir möjliga och uppstår. Man kan jobba med föräldraskapet i föräldrautbildning så att det yttersta syftet, långt bortom föräldrarollen är att skapa möten mellan människor och bygga kontakter inför framtiden. Man kan stödja föreningslivet på ett sådant vis att man i stället för stöd till enskilda föreningar fokuserar på att skapa och stödja upprättande av **mötesplatser** där olika grupper kan mötas och dela erfarenheter. Hela tanken är att bygga den sociala väv, det sociala kitt som vi här kallar socialt kapital. Och som vi här påstår är grunden för att vända utvecklingen i **Orten**

Vem som helst av oss förstår att detta är vad vi tidigare har kallat att ta ett språng i sitt tänkande och att delvis byta ”mindset” kring hur man tänker kring offentligt arbete. Inte bara stärka individen utan också stärka den sociala väv där individen lever. Inte helt enkelt, men fullt möjligt. Och visst gör det ont när knoppar brister.

52.5 Slutsatser

Om man köper tankegången ovan följer av detta ett antal slutsatser:

- vi pratar om **mycket långsiktiga förlopp** där de riktiga effekterna uppstår först efter 10 år eller mer
- det kan vara en poäng att tänka att det sammanlagda tidsperspektiv vi pratar om är **18 år eller mer** – just det tidsintervall som vi brukar tänka på som en ung människas uppväxt från födsel till avslutad gymnasieskola och att bli vuxen och myndig
- vi pratar om delvis olika fokus, olika mål men också om olika förhållningssätt och metoder i de **olika faserna**
- men vi pratar också om att **metoder** i de tidigare faserna – som kanske innehåller starka repressiva element – måste vara sådana att de **inte motverkar utvecklingen i de senare faserna**
- alla dessa faser kräver både operativ och strategisk ledning för att kunna fungera – detta betyder att man för att det ska bli något måste skapa en sådan **gränsöverskridande ledningsorganisation**
- i denna process har **olika aktörer olika central roll** i de olika faserna, men man får aldrig glömma att alla parter behövs under hela processen
- i politiska termer betyder detta att ett framgångsrikt arbete av detta slag förutsätter en möjlighet och vilja att samarbeta **över parti- och blockgränser och mandatperioder** för att inte nya majoritetskonstellationer ska sätta käppar i hjulet

Och några gemensamma drag återkommer gång på gång:

- Att tidigt i **handling** visa att man menar allvar och ta konkreta steg för att visa att man går från prat till verkstad. Framgång leder till framgång.
- Att alltid bilda och skapa **goda allianser**. Ensam är inte stark utan korkad.
- Alltid kombinera initiativ av typen ”**top down**” med impulser nerifrån ”**bottom up**”. Det är kombinationen som är oslagbar, inte de olika elementen.

53. EN PALETT AV ÅTGÄRDER FÖR ATT UPPNÅ KRITISK MASSA

”Som samordningsminister har jag försökt gå till botten med varför insatser misslyckats med att bryta segregationen. Både genom att gå igenom utvärderingar av statens insatser de senaste 20 åren och genom att möta forskare och människor från olika discipliner som jobbar med dessa frågor för att lära av tidigare erfarenheter och evidens.

Några problem återkommer om och om igen: Kortsiktighet. Huvuddelen av insatserna har skett i projektform och under en begränsad tid. Projekt kan vara bra när nya metoder ska testas eller utvecklas men helt uppenbart en misslyckad form för att ta sig an strukturella problem. Sena insatser. Många av samhällets insatser sätts in när det redan gått snett, ofta blir det dyrt och svårt att förändra en utveckling som fått pågå under lång tid. Bristande samverkan. Staten, kommunerna, det civila samhället gör av och till insatser för att bryta segregationen. Tyvärr sker det sällan tillräckligt koordinerat och kraftfullt. Alltför ofta är det var och en för sig själv.

Mitt budskap i dag är följande. Sverige behöver en total omläggning av hur vi bekämpar segregationen.”¹⁴³

53.1 Att förstå på djupet

53.1.1 Sent ska syndaren vakna - strukturen

Vintern 2016/17 i ekot av ett stort antal dödsskjutningar i Orten, främst i Stockholm, Göteborg och Malmö, vaknar det politiska etablissemangen i landet upp på allvar. Man inser att något måste göras. Man inser också att man under en följd av år, under olika politiska majoritetsförhållanden, missat att göra det man borde ha gjort. Bra så långt.

Insikterna och slutsatserna är väl formulerade av Ibrahim Baylan ovan och det nya fokus man pratar om innehåller begrepp som långsiktigt, tidigt och samverkan. Och det är naturligtvis bra att man inser att det man tidigare gjort inte räckt till, kanske var av fel slag och att man måste omfokusera. Men räcker det? Vi blir en aning misstänksamma. Vi har hört detta sägas under flera decenniers arbete med dessa frågor. Ofta prat, sällan verkstad på riktigt. Förstår man verkligen på allvar vad som kommer att krävas?

¹⁴³ Samordningsminister Ibrahim Baylan, Aftonbladet, 28 mars 2017

Kan det vara så att man förstått på ytan vad man, rent strukturellt, borde göra, men inte på allvar insett vidden och konsekvenserna av detta? Är det kanske rentav så att det farliga inte är de som inte förstått, utan de som tror sig ha förstått, men bara förstått frågan på ett ytligt plan. Och kombinerar denna ytliga förståelse med stor handlingskraft och genomförandeförmåga. Detta kan i den värsta av världar kanske leda till att man på nytt hamnar i samma sits som då man för ett antal år sedan började prestationsersätta olika vårdinsatser. Sjukvårdsorganisationerna blev oerhört bra på att springa fort, men tog aldrig reda på vilken riktning som var framåt.

53.1.2 Under ytan - dynamiken

Låt oss därför med hjälp av figuren nedan tränga ner under ytan. Begrepp som långsiktighet, samverkan och tidigt är strukturella begrepp. De är nödvändiga och handlar om VAD som behöver göras på ett ytligt och strukturellt plan. Men, på nivån därunder, kanske det i lika hög grad handlar om dynamiken – HUR man gör. Då blir insikten om värdet av att **mobilisera** de människor det handlar om för att tackla utmaningen tillsammans med dem en central fråga för att nå framgång. Det handlar om allt från de brottsutsatta handlarna, via de hedersvåldförtryckta kvinnorna och fastighetsägarna, till föräldrarna vars barn inte lyckas i skolan.

Checklista för att värdera satsningar i Orten



Man behöver också skapa någon form av övergripande **strategisk ledningsorganisation för samverkan**. Det är något som vi ytterst sällan lyckats med trots flera decenniers arbete med detta inom ramen för exempelvis Finsamarbetet. Man når sällan fram till den punkt där en gemensam och effektiv strategisk samverkansledning skapas och får utrymme att verka. De berörda stuprörsbaserade organisationernas motståndskraft förefaller vara alltför stark. Ska vi lyckas med detta krävs tämligen kraftiga nypor kring frågan, inte bara från enskilda statsråd, utan från regeringen i sin helhet. Det handlar ytterst om att knyta samman ett antal statliga myndigheter med kommuner och landsting. Det finns dock några goda exempel att utgå från. Den myndighetsgemensamma satsningen mot den organiserade kriminaliteten i Södertälje är ett. Den strategiska samverkansorganisation som varit i drift i Örnsköldsvik nästan 15 år är ett annat exempel.

En tredje utmaning på denna nivå är insikten om att de åtgärder man vidtar måste **fokuseras och kraftsamlas** till den plats, den tidpunkt och inom de områden man vill få till stånd en avgörande förändring. Detta går stick i stäv med svensk förvaltningstradition som säger att av rättviseskäl bör alla å en var ha lika stor del av kakan. Här handlar det inte om det. Här handlar det om att bryta mönster, ta ett språng och skapa ett genombrott.

Det kommer också att krävas **mötesplatser eller arenor** där olika grupper och intressen kan mötas på ett gränsöverskridande vis. Dessa arenor utgör viktiga byggstenar i arbetet med att bygga det sociala kapitalet i området.

53.1.3 Därefter – det subtila

Allt detta har ju, som vi ser på nästa nivå i insiktspyramiden att göra med att **bygga socialt kapital**. Det långsiktiga subtila men helt avgörande arbetet med att bygga tillit, förtroende och relationer. Att skapa arenor, mötesplatser mellan olika parter och olika intressen, där man exponeras för det oväntade och det okända.

Då blir också begreppet **egenmakt centralt**. Att bidra till att den ofta upplevda vanmakten kan ersättas av en konstruktiv motmakt. En tanke som bygger på människan som en ansvarstagande varelse, förmögen att välja och göra kloka val om betingelserna bara är de rätta.

Vi pratar om att i grunden **bryta mönster** och gå utanför boxen. Att göra helt nytt, göra helt tvärtom. Inte prata om det, utan göra det. Det handlar alltså om att göra helt nytt inte ”more of the same”. Förlora fotfästet för en stund och **ta språng**. Det som ibland kallas förändring av andra graden. Konsekvensen för de som leder processen är oklarheter, förvirring, stundtals kaos, och inte minst förlust av kontroll.

Vi pratar alltså inte bara om att förfina de system vi har i **Orten**. Vi pratar om **systemförändrande insatser**; allt från styrsystem, uppföljningssystem till organisationsstruktur och ledningsmodeller. Att förändra de system som delvis bidragit till att vi har den situation vi har.

53.1.4 Slutligen - att uppnå kritisk massa

Men riktig avgörande är trots allt att vi gör det vi gör i tillräckligt stor omfattning. Att vi skapar en social och ekonomisk räckvidd med de insatser vi gör så att de omfattar en betydande andel av människorna i **Orten**. Att vi uppnår **den kritiska massa** där processen börjar skjuta fart av sig själv. Den punkten ligger längre bort både till tid och till omfattning än vad man vanligtvis tror och hoppas att den ska ligga. Man måste ha **en social räckvidd** i den meningen att man inte bara når många människor direkt eller indirekt. Man måste också nå många olika grupper av människor. Det kommer att handla om **betydande volymer av insatser och pengar** som i sin tur leder till betydande omprioriteringar av resurser från andra områden. Omprioriteringar som de som förlorar förmåner och privilegier inte kommer att acceptera stillatigande.

Men denna kritiska massa måste vara **mångdimensionell** på sånt sätt att den innehåller inslag av väldigt olika natur som alla kan samverka med varandra på ett förstärkande och kompletterande vis. Vi pratar om **en palett** där alla färgskalans nyanser finns med.

I någon mening strävar vi efter att det man gör på ett eller annat vis ska nå, påverka och göra intryck på praktiskt taget alla som bor i Orten. Inte en begränsad och i värsta fall utvald grupp. Den sociala räckvidden för insatserna måste vara stor.

Detta förutsätter att man hela tiden utgår från **ett territoriellt perspektiv**, det vill säga att man (i varje fall delvis) upphör med det funktionella, stuprörsbaserade perspektivet och tänker i termer av till exempel lokalsamhälle, bygd, trakt, område, hemvist och hembygd. Det som är viktigt för människorna där de bor och lever. Människor vill utifrån sitt vardagsliv få möjlighet att uppleva helheter. Inte fragment. Man struntar i om det är stat eller kommun, socialförvaltning eller utbildningsförvaltning som agerar.

53.2 Så här kan man tänka och göra

53.2.1 Att hitta den rätta mattan

”En vän till oss var i Istanbul och gav sig in i basarerna för att hitta en matta han länge drömt om. Matthandlaren började entusiastiskt ta fram den ena mattan efter den andra. Vår vän tittade på mattorna, kände på dem och skakade på huvudet, gång på gång. Än var det fel på färgerna, än var det mönstret, strukturen, vävningen, hur mattorna doftade eller hur färgerna kombinerades. När matthandlaren uppgivet frågade vad vår vän var ute efter svarade han; Jag har en bild i huvudet. Jag kommer att känna igen den rätta mattan. Det blev ingen matta den här gången.”

Att konkret genomföra en mönsterbrytande förändringsstrategi i **Orten** handlar – precis som i matköpet ovan - inte om att hitta rätt färg, rätt mönster och rätt komponenter. Det handlar om allt detta sammantaget. Det handlar om den helhet som behövs för att mattan (det vill säga strategin) ska bli som vi tänkt oss.

För att klara av att bryta mönstret i **Orten** påstår vi dessutom att man måste ta sig genom alla fyra nivåerna i pyramiden ovan. Det kommer att kräva stora ansträngningar, ett perspektiv- och paradigmskifte och det kommer - som vi sagt så många gånger - ta lång, lång tid. Det har fram till idag inte gjorts mer än marginellt i **Orten**.

Men resonemangen blir lätt teoretiska och abstrakta och inte särskilt konkreta. Finns det förebilder som man kan studera? Man kan ana att detta är ett synsätt som detta som ligger bakom omvandlingen i Gårdsten i Göteborgsområdet. Och vi har själva följt en liknande process i Hovsjö i Södertälje.

53.2.2 Att bygga socialt kapital - fallet Husby

Låt oss därför bli konkreta och illustrera med Husby i nordvästra Stockholm. Husby är en fjärdedel av stadsdelen Rinkeby-Kista, ett område präglad av utanförskapets alla kännetecken

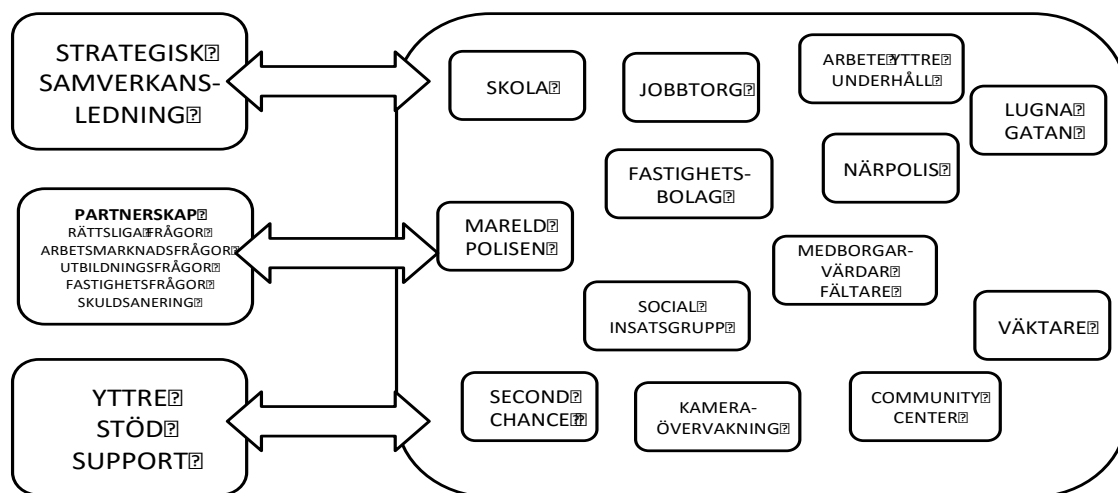
och i maj 2013 rikskänt för omfattande kravaller och bränder. Den nya ledningen i stadsdelen bestämde sig för att, utifrån det uppdrag man fått från den politiska ledningen i staden och de erfarenheter man bar med sig från sju års arbete i Hovsjö, skapa förutsättningar för att bryta den negativa utvecklingen i stadsdelen. Våren/sommaren 2017 hade man fokuserat insatserna till Husby för att se om man kan skapa en modell för att bryta negativa mönster som därefter skulle kunna reproduceras i exempelvis Rinkeby. Om vi går tillbaka till den tidigare presenterade fasmodellen pratar vi om fas 1 – bryta våldet, återerövra det offentliga rummet och skapa basal trygghet samt bygga förtroende hos de boende. Så vad har man gjort?

Man gav i uppdrag till **Fryshuset**, som har goda kontakter i området och inte minst relationer till många av de kriminella grupperingarna, att etablera verksamheten **Lugna Gatan**. Syftet var att bidra till att förhindra och förebygga kravaller av det slag som ägde rum 2013. I anslutning till detta öppnades ett lokalt Fryshus i Husby ett hundratal meter från Husby Torg. En samlingsplats för de unga, men också **en högstadieskola** med en stark fokusering på unga med betydande skolproblem. Ett sätt att förebygga framtidens utanförskap.

Samarbete inleddes med **polisens strategiska satsning Mareld** mot organiserad kriminalitet och den lokala polisledningen samt områdespolis och kommunpolis. En följd av detta är att stadsdelen i intimt samarbete med polisen anställer **ordningsvakter** för att återerövra Husby Torg. Syftet är att skapa drägliga villkor för de butiker som finns i området och därmed stärka det arbete som görs av **medborgarvårdare och fältare** i området. Ungefär samtidigt etableras en betydande **kameraövervakning** i området. Också detta bl.a. ett svar på direkta önskemål från handlarna och de boende.

Under tiden sker planering för etablering av ett **community center** mitt på Husby Torg. I dessa lokaler ska ett stort antal olika verksamheter äga rum. Det kan handla om polis, förskola, bibliotek, BVC, socialtjänst eller rentav ett kafé. Poängen är inte det exakta innehållet. Poängen är att skapa en öppen transparent plats där möten av oväntat och oplanerat slag kan äga rum.

Det sociala kapitalbyggets karta



Man omskapar **den sociala insatsgruppen** och planerar för en lokalt baserad verksamhet som både ska förhindra rekrytering till organiserade gäng och underlätta avhopp från dessa. Man tänker sig en verksamhet bestående av personer från stadsdelen, polisen och kriminalvården.

För att ge de människor som vill lämna den kriminella miljön, eller på andra vis vill bryta sitt utanförskap, möjlighet att komma in på arbetsmarknaden anställer man i stadsdelen en person som tidigare arbetat med verksamheten **"Second Chance"** med syftet att underlätta avhoppares inträde i arbetslivet.

Stadsdelen inleder under perioden också ett samarbete med de olika fastighetsbolag som har hyresgäster i stadsdelen. Syftet är att se om man kan samordna det bostadssociala arbetet de utför med de insatser som sker från stadsdelens och polisens sida kring kameraövervakning och väktare. Man inleder också ett offensivt arbete med att skapa **lokala arbetstillfällen** för personer i utanförskap och med svårigheter att ta sig in på arbetsmarknaden. En del av detta är att man tar över driften av yttre underhåll. En annan del är fördjupat samarbete med det **lokala jobbtorget**.

Hela detta arbete växer fram inom ramen för några olika mer eller mindre formella och informella **ledningsstrukturer för denna strategiska samverkan**. I dessa ingår både personer och funktioner med formella maktpositioner, men också civilsamhället och personer utan formella plattformar men med hög personlig kompetens kring dessa frågor.

53.2.3 Det handlar inte om skola, jobb, övervakningskameror eller väktare

Då man tittar in i ett område som detta och ser vad som sker, är det lätt att man drar slutsatser utifrån det konkreta man ser. Men också just utifrån de perspektiv man har då man betraktar

världen. Är man intresserad av unga ser man kanske ett nytt sätt att bedriva skola på. Och har man ett arbetsmarknadspolitiskt fokus ser man ett nytt sätt att bryta arbetslösheten.

Och i värsta fall åker man hem till sin egen kommun och kopierar den aspekt av verkligheten man fokuserat på. Och blir sedan överraskad av att man inte får den förväntade effekten. Man har ju kopierat något som tycks fungera – väktare, kameror, skola eller ett arbetsmarknadsprojekt.

Och detta återfinns ju naturligtvis i det som sker i Husby. Men det är inte poängen. Poängen är att det sker i ett större sammanhang. Det hänger ihop och fungerar ömsesidigt stödjande. Varje element för sig ger inte särskilt stor effekt. Man har då bara kopierat en tråd i mattan – inte sett hela väven. Enbart väktare blir i värsta fall ett repressivt redskap som kanske i bästa fall skapar ordning på de tider de är på plats. Men inte mer om de inte stöds av de andra insatserna.

53.2.4 Det handlar om allt detta tillsammans

Man måste förstå hur de olika insatserna interagerar och skapar det som vi så ofta pratar om, men glömmer i praktiken – synergieffekter. $1+1=3$. Det handlar också om HUR vi gör det. Vi pratar om den tidigare pyramiden alla fyra nivåer. Vi talar om HELA mattan, och att varje matta är unik. Att vi gör det på ett sådant vis att vi bygger det sociala kapitalet och stärker egenmakten hos de boende. Men också att summan av de olika åtgärderna måste vara ömsesidigt stödjande och ske i flera olika dimensioner. Det är inte bara ett skolproblem, ett ordningsproblem, ett missbruksproblem eller ett arbetslöshets- och försörjningsproblem. Det är allt detta tillsammans och samverkande. Det vi väljer att kalla **multidimensionalitet** eller att använda sig av palettens alla olika färger.

Det är **koncentrationen** av åtgärder inom ett visst område och under en vis tid som kommer att ge genomslag och effekt och som kan bidra till att i bästa fall skapa en självgenererande kritisk massa. Men också att man har en **social räckvidd** i antalet personer, men också i form av att nå olika grupper av personer könsmässigt, åldersmässigt, etniskt och religiöst.

Om man i punktform skulle sätta ord på det som utmärker de olika insatserna var för sig och tillsammans blir det utöver de självklara begreppen långsiktigt, sektorsövergripande, samordnat och tidigt kanske följande:

- insatserna ska ha ett **starkt symbolvärde** och skicka signaler om trygghet, tillit och förtroende och beröra många
- de är **koncentrerade och fokuserade** till ett geografiskt område för att just där nå ett avgörande
- de utgör en palett av olika insatser i **flera olika dimensioner** som är ömsesidigt stödjande och de bryter gamla mönster
- insatserna bidrar till att **bygga det sociala kapitalet** i området inte i första hand genom VAD man gör utan genom HUR man gör
- de ska bidra till att **återerövra både det offentliga rummet** och samhällets våldsmonopol

- insatserna ska bidra till att **stoppa det akuta våldet och kriminaliteten** i området såsom öppen droghandel, buskörning med bilar och mopeder, stölder, snatterier
- de ska utgöra en **kombination av repressiva och utvecklande insatser**. Det handlar om både väktare och nya jobb
- det ska både vara **små enkla** punktinsatser som bättre yttre underhåll och städning i området liksom **stora genomgripande åtgärder** som att skapa ett community center
- det ska omfatta **flera olika offentliga aktörer** såsom kommun, polis, kriminalvård och arbetsförmedling
- de ska involvera **det offentliga, företag och civilsamhället**. Det vill säga bland annat stadsdelen, Fryshuset, Folkets hus och fastighetsbolagen

53.2.5 Partnerskap, yttre stöd och strategisk ledning

Ska detta lyckas kommer det att krävas ytterligare två saker. Ett brett partnerskap med ett stort antal aktörer och ett massivt stöd från den egna organisationens absoluta ledning, inte minst politiskt. I all synnerhet då det börjar blåsa motvind för det kommer det att periodvis göra. Låt oss börja med det senare. Om man rent principiellt och i punktform skulle ge råd till den högsta (politiska) ledningen blir det följande råd:

- Tänk **långsiktigt och uthålligt**. Och med detta menar vi inte 2, 3, 4 år. Vi menar 10 år eller längre.
- Håll tassarna borta från processen, **var inte klåfingrig** – ha tillit och förtroende till de som driver processen. Skapa förutsättningar för dem att agera, men intervenera inte i processen.
- Bli **överens över de politiska blockgränserna**. Långsiktigheten förutsätter att man i huvudsak fortsätter driva en konsekvent linje över flera (minst tre) mandatperioder oavsett eventuella maktskiften.
- Bli inte orolig och rädd då ni **tappar kontrollen** – det kommer både ni och de som driver processen att göra. Det ligger så att säga i sakens natur.
- **Var modig då motvinden blåser hårt**. Det kommer den att göra. Överge inte de som driver processen just då. Det sveket går sällan att reparera. Misstag kommer att ske, felaktigheter begås. Att pröva gränser, att utforska ny mark leder alltid till att man riskerar att trampa fel. Att begå misstag är inte poängen, det är om man lär sig något av dem.

Slutligen kan det vara värt att än en gång erinra om att ensam inte är stark, snarare korkad. Denna process går inte att genomföra utan samverkan med en mängd partners inom kommunen, med landstinget och med de statliga aktörerna. Detta leder naturligtvis till slutsatsen att det på sikt kommer att krävas någon sorts **strategisk samverkansledningsstruktur** för att hantera det nödvändiga samspelet. Det kommer också att krävas ett mycket starkt stöd för detta samspel från kommunens högsta ledning liksom från staten i form av regering och ledningen i ett flertal statliga myndigheter.

54. EN STARTPROCESS

54.1 Ensam är inte stark utan korkad

En av utmaningarna i **Orten** är att ingen enskild aktör är ens i närheten av att ha överblick eller kontroll över vad som sker. Många dussin aktörer är involverade på alla tänkbara nivåer. Det offentliga, det privata, civilsamhället, kommuner, landsting och ett flertal statliga aktörer. Alla med sina bilder av verkligheten och sina uppdrag. En av konsekvenserna är det klassiska stuprörstänkandet. En annan är Svarte Petter-spelet mellan olika aktörer – inte mitt bord, inte mitt ansvar-mentaliteten. För att på allvar komma tillrätta med detta måste man skapa någon form av struktur. En strategisk samverkansstruktur för att hantera denna utmaning.

Det finns rikligt med erfarenhet kring detta. Men nästan all sådan samverkan och samverkansledning handlar om operativ samverkan. Med detta menar vi att man utifrån ett konkret problem skapar en samverkansgrupp för att tackla detta problem. Ett exempel är sociala insatsgrupper för att motverka rekrytering till gängkriminalitet. Denna samverkansgrupp får en ledningsgrupp för att operativt leda arbetet och följa upp de mål som sätts. Allt inom ramen för de strukturer och system som finns idag. Det är bra och det behövs. Men...

Det vi här pratar om är något mer. Vi pratar om behovet av **en strategisk och stundtals systemförändrande samverkan**. En samverkan på en mera långsiktig och övergripande nivå syftande till att i grunden förändra det sätt vi arbetar på.

54.2 Att komma ner i startblocken – skapa en strategisk samverkansledning

Om man vill göra detta går det ganska tydligt att se vilka steg som behöver tas på en sådan resa. Det allra första steget är att identifiera och skapa någon form av plattform för detta. I ett första skede, man kanske inte behöver ha så bråttom och fastna i en formell lednings- eller styrgrupp, man kan satsa på att skapa fungerande informella men personliga relationer, kontakter och samspel. Helt enkelt bygga upp ett relationskapital.

Det är kanske först i nästa skede som man behöver skapa någon form av mer formell **ledningsorganisation och en ledningsgrupp** för detta. Vilken struktur behöver man ha? Vilka aktörer bör vara med och vilka konkreta personer handlar det om? Har de rätt mandat, rätt inställning till att samverka? Det är inte särskilt osannolikt att det i ett första skede kan komma att handla om kommunen med socialtjänst, utbildningsfrågor och arbetsmarknadsfrågor liksom polis och arbetsförmedling. Förmodligen också berörda fastighetsbolag. Och inte minst det privata näringslivet.

En av de första sakerna en sådan grupp bör göra är att skapa sig **en gemensam bild av den verklighet** man har att arbeta i. Pratar vi om samma verklighet? Har vi samma bild av vilka problem som är stora och vilka som är små? Vad är mer ytliga symptom och vad är de underliggande orsakerna? Vilka konsekvenser leder detta till på kort och lång sikt och vilka drabbas av detta?

En sådan lägesbeskrivning utgör grunden för nästa steg. Ett klagörande av **de olika roller man har**. Vem äger vilken fråga? Vilka frågor kan man tackla på egen hand och vilka frågor

kräver samverkan? I detta ligger också att skaffa sig kunskap om varandras roller, mandat och kompetenser för att därmed bli klar över vilka gränser som finns, vilka man ska passera och vilka man ska respektera i det fortsatta samverkansarbetet.

54.3 Gör något – för guds skull gör något

Utifrån detta behöver man definiera **vilka mandat man har** i de olika organisationerna, för att därigenom få en bild av vilket handlingsutrymme man har att agera utifrån. Vilka restriktioner finns och vilka resurser behöver man tillföra? Har man rådighet över dessa resurser?

Därifrån är steget nära till att **handla konkret**, att göra något och gå från prat till verkstad. På denna punkt är erfarenheterna entydiga. Det handlar om att göra något som är tydligt, som är konkret, som har ett hyggligt högt symbolvärde (synlighet) och där sannolikheten till framgång är stor. Genom att arbeta lösningsfokuserat utgår man från den enkla principen; att framgång leder till framgång. Den positiva smittoeffekten av det man gör bör vara hög.

54.4 Det behövs en dirigent – någon måste ta initiativ och leda processen

En av de erfarenheter som finns kring att agera i samverkan är att **någon måste vara motor** i processen. Någon måste ta ansvaret och driva frågan. Detta kan vara känsligt i ett sammanhang då man inbjuder olika parter att samverka på lika villkor. Ofta drar man sig för att ta på sig ledartröjan för att inte andra parter ska riskera att känna sig överkörda.

Erfarenheten är att detta löser sig ganska enkelt bara man blir överens omkring vilka frågor detta ledande ska utövas. Det kan handla om att ta initiativ, leda samtal, föreslå lösningar, och planera. Men avstå från att fatta enväldiga beslut. Det handlar alltså om en finstämd känslighet kring både VAD man ska leda och HUR man bör leda, för att processen samtidigt både ska präglas av delaktighet och ett ledarskap.

Kapitel 12

HOPPA PÅ TÅGET

Ingen kan göra allt men alla kan göra något

I detta kapitel beskriver vi hur det genomgående temat i denna rapport är att det går att bryta mönster, ta språng och ersätta destruktiva onda cirklar med goda dito. Att skapa en inverterad tipping point. Att det vi ser kan vara slutet av en epok och början på en annan.

Men vi påstår också att kaos och strukturuplösning är en förutsättning för att kunna börja tänka nytt. Utan kaos ingen ny ordning.

Detta kräver två saker – mod och att vi som idag bara står och ser på bestämmer oss för att inte längre vara passiva åskådare till ett förlopp som blir allt mer destruktivt ju längre tiden går utan bryta denna passivitet och aktivt medverka till att förändring uppstår. Eller för att citera Astrid Lindgren; Det finns saker man måste göra, annars är man inte en riktig människa, utan en liten lort.

55. EN AV ALLA DESS MINA MINSTA¹⁴⁴

"Ännu en gång förlorade orten några utav sina barn - denna gången i Järva. Må ni vila i frid. Det märkliga är hur lite majoritetssamhället bryr sig om ortens barn. Det allmänna tillståndet är att zappa förbi. Lite som de nyheter vi ser kring barnen som dör i Syrien, Afghanistan, Irak, Sudan, Somalia eller på flykt över Medelhavet. Det är bara att zappa förbi. Till sist blir liv reducerat till siffror och avhumaniseringen blir till ett faktum. Det är ett faktum. Och detta gäller även ortens barn. Till sist bara siffror - statistik. Ingen omtanke till familjerna, vännerna, släktingarna, kamraterna. Hade dessa barn inte varit från orten. Inte haft en viss bakgrund. Hade dessa barn haft en bättre socioekonomisk ställning i samhället så är jag säker på att samhällets engagemang hade sett annorlunda ut. Fler hade tänt ett ljus. Fler hade arrangerat minnesstunder. Fler hade skrivit statusuppdateringar där man hade skrivit att ens tankar går till deras respektive familjer. Fler hade undersökt de bakomliggande faktorerna kring det som har skett. Med andra ord hade dessa barn blivit mer humaniserade.

Avhumanisering är en farlig grej - oavsett vart i världen det sker. Det är indirekt en signal på att alla människoliv inte är lika värda. Att "zappa bort" det som skett är indirekt ett tecken på internalisering och normalisering av stereotypiska föreställningar. Det handlar om gängvåld, knark, släktfejder, klanmentalitet e.t.c. när det kommer till förorten, medan det blir till mänskliga tragedier när det sker i andra områden.

Låt mig vara tydlig: NÄR ALLA MÄNNISKO LIV GÅR TILL SPILLO SÅ ÄR DET MÄNSKLIGA TRAGEDIER. Oavsett vart barnen bor och vilken bakgrund de har. Tyvärr signalerar majoritetssamhället något annat. Ortens barn är inte lika mycket värda. Samhället har svikit våra barn ännu en gång. Och vilken signal skickas det till alla Ortens barn nu. Era vänners liv är inte något värt. Era släktingars tårar är inget värd. Er sorg är er egna sak.

De stereotypiska perspektiven måste brytas. Humanisering och medmänsklighet är av stor vikt. De internaliserade rasistiska tankemönstren är ett hinder. Ett hinder i att se att allas barns liv är lika unika och lika vackra. Medkänsla till allas familjer måste äga rum - oavsett vart barnen är uppväxta och bor. LÅT MIG SKICKA ETT BUDSKAP TILL ALLA BARN - oavsett om ni bor i Järva, Kronogården, Haparanda eller Älmhult. Era liv är lika vackra, lika viktiga och era tårar är våras tårar. ALLA BARN ÄR LIKA VIKTIGA - OAVSETT OM NI ÄR FRÅN ORTEN, STADEN ELLER GLESBYGDEN. Alla barn är våra barn."

56. VID VÄGS ÄNDE ELLER BÖRJAN PÅ NÅGOT NYTT?

Vi börjar nu närma oss slutet på denna långa berättelse om **Orten**. Många betraktare, många tyckare och många självutnämnda experter har uppfattningar, ofta starka och stundtals onyanserade, om vad som sker i Orten, hur man kan tolka det och ibland vad man bör göra åt det.

¹⁴⁴ Inlägg på facebook efter dubbelmordet på två unga män i Rinkeby december 2016.

Den pessimistiske betraktaren ser det som sker som början på det som skulle kunna vara yttersta dagen för vårt välfärdssamhälle som vi känner det. Våldet, hotet och motsättningarna ses som uttryck för detta. Så kan det faktisk bli – om vi fortsätter att negligera det som sker, om vi fortsätter att se detta som en angelägenhet enbart för de 6 procent som bor och lever i Orten, och inget som berör övriga 94 procenten. Den negativa utvecklingen är – som vi tidigare pekat på – självgående, självförstärkande och accelererande. Och på sikt kommer den att beröra oss alla.

Men detta går att bryta. Det genomgående temat i denna rapport är att det går att **bryta mönster, ta språng och ersätta destruktiva onda cirklar med goda dito. Att skapa en inverterad tipping point.** Att det vi ser kan vara slutet av en epok och början på en annan.

Allt beror på hur vi agerar. Framtiden är inte något som bara inträffar. Framtiden är en konsekvens av de val vi gör. Hur vi bestämmer oss för att agera. Du och jag, och alla andra. Det är vi som formar vår framtid. Det är vi som avgör vad som kommer att ske i **Orten**.

56.1 Man kan inte vara delvis gravid

Vi påstår alltså att då det gäller situationen i **Orten** befinner vi oss i ett epokskifte. Ingenting är längre som förut, alla gamla sanningar är slut. Vi kan kalla det **epokskifte, paradigmskifte, kvantumsprång, förändring av andra graden, kvalitativ förändring, genombrott, transformation eller metamorfos**. Orden är olika, de kommer från olika vetenskapliga discipliner, men innebörden är densamma; larvens förvandling till fjäril. Ett epokskifte är en period som ligger i brytpunkten mellan två sanningar. Där båda verklighetsbilderna gäller samtidigt, beroende på perspektiv.

I ett epokskifte innebär det att förmågan att samtidigt leva med två sanningar och alla de paradoxer detta medför blir viktiga. Gamla sanningar överges efterhand som ny kunskap produceras. Vi bryter sönder gamla föreställningar i den takt som nya växer fram. Epokskiften är inget att må bra i om man söker ordning och reda, definierade områden och gränser. Motsägelsefull förändring kanske är en bättre beskrivning. Just motsägelsefull förändring är ett bra uttryck för att fånga själva essensen. Du kan misstänka att du befinner dig i ett epokskifte, då gamla regler inte längre gäller, då intryck är motsägelsefulla, verkligheten ständigt föränderlig och undanlidande och paradoxerna står som ”spön i backen.”

En utmärkande egenskap för ett epokskifte är att de gamla framgångsmåtten inte gäller med samma säkerhet som förr. Historisk statistik och historiska framgångsmått, liksom trendframskrivningar, har en sak gemensamt, de utgår från att **framtiden utgör en mer eller mindre förutsägbart, ofta linjär, framskrivning av historien**. Men det är ju just detta som är utmärkande för ett epokskifte. Det är inte bara så att historien inte ger någon information, den är desinformativ, en kompass med rejäl missvisning.

På en del orienteringstävlingar kan man se startande som då de fått sin karta sätter full fart in i skogen, för att efter någon minut komma tillbaka med samma hastighet, nu på väg i motsatt riktning. Man hade förväxlat norr och söderpilen då man tog ut kompassriktning. Att springa fortare än förr är i regel ingen konst, men att springa framåt, det är en konst. Så frågan i ett epokskifte blir inte, hur vi ska bli duktigare på att göra det vi gör, utan; **vad är rätt sak?**

56.2 Kreativ destruktion

Kreativitetens tvillingsyster heter kaos. **Kaos och strukturupplösning är en förutsättning för att kunna börja tänka nytt.** Om detta är sant heter deras storasyster glädje och lillebror passion. Samlar vi denna syskonskara har vi också erhållit utvecklingssprångets viktigaste drivkrafter. Lusten att skapa, kreativitetens passion och modet att passera genom kaoset. **Utan kaos ingen ny ordning.**

*"Allting som är fött ska en gång dö. Allting som är dött ska en gång åter födas. Sörj ej denna evigt givna lag."*¹⁴⁵

Att genomlöpa ett epokskifte innebär att göra uppbrott. Att lämna fast och säker mark för något otryggt. Att byta tryggheten mot möjligheterna, men också riskerna. Fransmännen säger; "partir, c'est mourir un peu". Att skiljas är att dö en smula. Det är detta som gör uppbrottet så smärtsamt. För att nya idéer ska kunna födas måste de gamla dö. En sorts idéernas darwinism, som hjärnforskaren Matti Bergström¹⁴⁶ har formulerat det.

Men att dö gör ont. Både döden som sådan och ångesten inför ovissheten. Man vet vad man har men inte vad man får. Vad är det Karin Boye skaldar; "visst gör det ont när knoppar brister, varför skulle annars våren tveka så". Och det finns ingen genväg, ingen omväg, inget förändringsarbetets prozac eller valium. Uppbrottets smärta måste kännas, men det är också viktigt att få sörja förlusten av det gamla. Att anordna likvaka och begravningskalas för att i symboliska termer ta avsked. Utan avsked inget nytt. Vi har alla rätt att sörja vår historia.

Har du tänkt på så mycket du är död i förhållande till hur kort tid du lever? Eller så här, först är du död i tusentals, ja miljontals år. Sedan föds du och lever i bästa fall 80, 90 kanske 100 år. Men sedan är du död igen, kanske miljontals år på nytt. Är det inte orättvist att du är död så länge och lever så kort tid? Har du tänkt på ditt liv på det här viset förut? Nog känns tidsperspektivet lite annorlunda då du rotfyller din onda tand. Då kan en kvart verka nog så lång. Märker du hur val av perspektiv avgör hur vi ser på saker och ting. **Perspektivet avgör om vi ser mönster eller kaos.** Vi pratar om romerska rikets nedgång och fall. Det tog mellan 200 och 300 år. Skulle du kalla detta fall om det gällde vår tid? Eller skulle du se det som en oöverblickbar period av förändringar.

Då vi befinner oss mitt inne i ett skeende kan mönstren vara svåra att urskilja. Ungefär som trafikkaoset in mot Stockholm en måndag morgon. Det är därför trafikhelikoptrar används för att få överblick. **Hur är det med din mentala helikopter?** När gjorde du senast en uppstigning för att få perspektiv och kunna se mönster?

Mönster är svåra att se inte bara på grund av vår närhet till skeendet, utan också vår önskan om att gamla sanningar ska fortsätta att gälla. **Vår utikispunkt avgör vad som är förgrund och bakgrund, var vi ser kaos och var vi ser mönster.** Mönstret går att skönja först i efterhand. Det som idag ser ut som kaos kan vara början till en ny ordning.

Just i det ögonblick som vatten övergår från sitt flytande tillstånd till att bli is, befinner det sig i ett ingenmansland, inte vatten, inte is, inte heller en kompromiss någonstans mittemellan. Utan **på väg mellan två tillstånd, på väg genom nollpunkten.** Praktiskt taget all litteratur som skildrar genomgående och omvälvande förändring, oavsett om den är psykologisk,

¹⁴⁵ Ur den hinduiska urkunden Bhagavad Gita

¹⁴⁶ Se vidare Bergström, Hjärnans resurser – en bok om idéernas uppkomst, Brainbooks, 1990

religiös, filosofisk eller organisationsteoretisk, belyser passagen genom nollpunkten som ett centralt fenomen. Det tillstånd där man faktiskt för ett ögonblick förlorar all kontroll över skeendet. I religiös litteratur kallas det ibland för själens svarta natt. Inom psykoterapin, katharsis. I fysikens värld kallas den kvantumsprång. Inom systemteorin metaskifte. Denna passage är universell, **ett tillstånd av tillfällig icke-existens**.

Men vi behöver inte gå till litteraturen, vi kan gå till oss själva. De ögonblick i livet då allting förändrades; giftermålet, den första kärleksakten, det första barnet, skilsmässan eller dödsfallet i familjen. Alla dessa processer innehåller ett element av tomhet, passagen genom det okända. De har alla en sak gemensamt. De är nästan alltid **fyllda av starka känslor**. Passagen genom nollpunkten är en känslostorm. Lust, vrede, passion, sorg, rädsla, upprymdhet, de finns alla där.

Detta tillstånd utgör sannolikt ett av de mest kreativa tillstånd en människa kan vara i. I österlandet kallas detta sökande efter satori, att bli upplyst. Men kanske är det också ett av de mest ångestfyllda tillstånden; upplevelsen av den totala friheten. Den humanistiske psykologen Fromm kallar just detta för ”flykten från friheten”.¹⁴⁷ Detta outhärdliga tillstånd av att ha total valfrihet. Att faktiskt se framtiden som ett oskrivet blad, men samtidigt inte heller ha någon att skylla på. Transformationens konst är att ha förmågan att tillräckligt länge vistas i tomheten för att de nya sanningarna ska söka upp dig.¹⁴⁸ Därför kan du aldrig som förändringsledare skicka in andra människor i en förändringsprocess där du själv inte är beredd att **dela tomheten med dem**. Den måste upplevas tillsammans i hela besättningen.

Det du måste fråga dig är hur länge du själv och dina partners, kollegor och medspelare kan härda ut när tomhetens kreativa impulser avlöses av destruktiv ångest. Sannolikt är det dubbelt så länge som du själv tror och kanske fyra gånger längre än vad några hoppas. Ditt mod och din uthållighet avgör i viss mån framgången.

Inför praktiskt taget varje förändringsprocess kommer det att höjas röster för att det inte går, vi har gjort det redan förut och det funkade inte då. Strömmen av invändningar kan göras hur lång som helst. Det beståendes försvarsadvokater jobbar på övertid i varje förändringsprocess, stor som liten. Problemet med epokskiften är att ingen ärligt kan lova eller bevisa att de blir lönsamma eller kommer att leda till något bättre. Det ligger i språkets natur att historisk statistik i viss mening inte längre är giltig som bevismaterial.

Man kan troliggöra, formulera hypoteser och konsekvenskalkylera dem. Men man kan aldrig lova det ena eller andra, det är inte ärligt. Att fatta beslut om att ta språng innebär att fatta beslut under det riskteoretikerna kallar fundamental osäkerhet. Så kommer alltid språkets investeringskalkyl att se ut. Det du måste fråga dig är vilken risk du är beredd att ta, hur du kan reducera riskerna och hur du tidigt ska kunna upptäcka om fatala problem uppstår. Säker kommer du dock aldrig att bli. Det enda sättet att inte begå några misstag är att inte göra något alls.

”Det är ingen konst att vara modig om man inte är rädd. Det finns saker man måste göra för annars är man en liten lort och ingen riktig människa.”¹⁴⁹

¹⁴⁷ Se vidare Fromm, Flykten från friheten, N&K, 1978

¹⁴⁸ Se vidare, May, Modet att skapa, Bonnier, 1984

¹⁴⁹ Fritt efter Astrid Lindgrens, Bröderna Leijonhjärta

Att leda en förändringsprocess i tomrummet är kanske ledarskapets största utmaning, att hållbarhets den egna rädslan och samtidigt möta andras ångest. Att stå fast utan att svika, utan att framstå som en kallhamrad övermänniska. Utmaningen att vara människa och ledare samtidigt. Det betyder att som ledare stå kvar och ta det fulla ansvaret för alla de beslut som tas. Många blir fel, men de flesta förhoppningsvis rätt. Uppmuntra de övriga att ta risker trots att de inte är helt säkra. Belöna risktagande. Det betyder alltså att stå kvar när det blåser och skydda de övriga. Att stödja, skydda inspirera och kräva, är normala inslag i ledarskapet som nu är starkare än någonsin.

Det betyder också modet att ta beslut på osäkra underlag och därmed fungera som en mental ledstång för de övriga, något för dem att luta sig mot. Det man själv lutar sig mot är naturligtvis visionen, drömmen om det man vill uppnå. Detta blir i tomrummet starkare än någonsin ledarens inre kompass. Har du ingen sådan, ja då får du problem, riktiga problem. Då kanske du till och med ska fundera över om du är på rätt plats i livet. Hårt, men sant.

57. DET ÄR INTE ONDSKAN HOS DE ONDA – DET ÄR TYSTNADEN HOS DE GODA

”Tänkte ge dig lite positiv feedback. I september hörde jag ditt reportage från flyktingförläggningen i Fagersjö. De klagade på att de aldrig träffade några svensktalande. Och många mådde psykiskt dåligt. Så några dagar senare åkte jag dit. Jag hade tänkt att prata med Mahmoud som du intervjuat. Men han var inte där. Så jag började prata med en annan kille som jag träffade i korridoren (som också heter Mahmoud). Min tanke när jag åkte dit var att EN person kan jag i alla fall hjälpa. Jag bjöd upp honom till Uppsala (där jag bor) på Kulturnatten. Jag fixade sedan så att han kunde få praktik på mitt jobb. Sen har jag fixat halvtidsjobb åt honom i Uppsala. Och i dag flyttade han till en egen lägenhet här i Uppsala. Sen vi började umgås har han fått nytt hopp om att kunna etablera sig i Sverige och han är nu motiverad att lära sig svenska. Detta exempel visar på hur dina reportage kan påverka människor att agera. Det visar också att om vi alla hjälpte varsin flykting så skulle vi i princip inte ha några integrationsproblem.”¹⁵⁰.

57.1 Det omöjliga tar något längre tid

Texten ovan kommer från en lyssnare som hade hört ett reportage som journalisten Katarina Gunnarsson gjort för Sveriges Radio. Reportaget blev en språngbräda för handling. Och livet förändrades till det bättre för en ung man från **Orten**. Kanske hade denne lyssnare tagit till sig Astrid Lindgrens ord i Bröderna Lejonhjärta om vad det innebär att vara en riktig människa. Vi lever i ett land där **nånnannismen och NIMBY-effekten** (Not In My BackYard) har fått en ibland epidemisk utbredning. Tanken är att någon annan ska fixa det, bara jag slipper. Och tanken är att, låt gärna missbrukarna få behandling eller de ensamkommande flyktingbarnen få en bostad men bara inte där jag bor. Mina barn kan bli oroliga och rädda, och än värre – huspriserna kan falla.

¹⁵⁰ Inlägg på Facebook av Katharina Gunnarsson

57.2 Ingen kan göra allt men alla kan göra något

Och naturligtvis kan man bäva inför de utmaningar vi ställs inför kring det som sker i Orten. Utmaningen känns helt enkelt för stor. Kanske skulle man kunna tänka som Amos Oz gör i sin bok ”Hur man botar en fanatiker”. Han ställde sig frågan; hur handlar människor då det börjar brinna? Förmodligen på ett av följande vis;

1. Hon springer från eldsvådan så fort hon bara kan och struntar i alla dem som inte kan springa.
2. Hon skriver en ilsken insändare till tidningen och kräver ansvarig makthavares avgång.
3. Hon hämtar en hink vatten och häller över elden. Om hon inte hittar någon hink så tar hon ett glas vatten. Och om hon inte hittar ett glas så tar hon en tesked. Alla människor har en tesked och om alla tar åtminstone denna tesked så kan vi tillsammans faktiskt släcka elden.

Vi tror att det är dags att ta fram våra teskedar. Om inte av något annat skäl än att om vi inte gör detta är risken stor att vi kommer att förgöras av elden. Men det föreligger också **ett sorts moraliskt imperativ att handla**. Att stå upp på den goda sidan utifrån tanken att ingen kan göra allt men alla kan göra något. Vi vet att det går för vi har sett det ske gång på gång. Vi såg det hösten 2015 när flyktingströmmen välde in över landet och massor med människor lämnade sina arbetsplatser på kvällen för att axla volontärsrollen och bistå trötta, hungriga, rädda flyktingar.

Problemet är inte alla de onda motkrafterna som gärna ser att de destruktiva mönstren får behålla övertaget i **Orten**. Oavsett om det är en droghandlare som vill ha sitt territorium orört, en sektledare som vill kunna fortsätta med religiöst förtryck och hedersvåld eller rasister som gärna vill få sin förvrängda världsbild bekräftad. Problemet är vi andra. Vi som låter tystnaden råda. Som inte orkar masa oss upp ur fredagsoffans Taco-mys. Vi som inte orkar ta blå linjen till Rinkeby och ge vårt bidrag till Läxhjälpen. Men potentialen finns. Vi kan kroka arm som vi gjorde på Sergels Torg efter dådet på Drottninggatan. Vi kan täcka polisbilarna i ett blomsterhav i stället för att kasta sten. Ytterst handlar det om att göra ett val. Att välja sida. Att bestämma sig för vilken varg som ska vinna.

Morfar; Striden som pågår inne i dig själv kan liknas vid en kamp mellan två vargar. Den onda vargen (avund, vrede, självömkan, arrogans, girighet, bedrägeri, likgiltighet) mot den goda vargen (väl villighet, givmildhet, självförtroende, ödmjukhet, barmhärtighet). Det händer att dessa vargar tar strupgrepp på varandra och slåss.

Den lille pojken; Vem vinner då?

Morfar; Den som du matar mest!!!

REFERENSER & RAPPORTER KRING UTANFÖRSKAP FÖR INDIVIDER, MÅLGRUPPER OCH STADSDELAR 2017 - 09 - 01

58. UTANFÖRSKAPET I UTSATTA STADSDELAR OCH EFFEKTER FÖR SAMHÄLLSEKONOMIN

58.1 Rapporter om utanförskapets kostnader

Vi har varit verksamma som forsknings- och utredningsföretag samt konsulter i mer än 35 år kring olika frågor som berör samhällsutvecklingen i stort och den svenska välfärdsmodellen. Men i all synnerhet frågor som berör utanförskap för individer, grupper av individer och olika områden, inte minst våra miljonprogramsområden. Ett särskilt stort fokus har varit inriktat mot barn och unga.

Under denna tid har vi drivit ett antal teser om vådan av kortsiktighet och stuprörstänkande i vårt sätt att hantera svåra samhällsfrågor och fatta beslut. Vi har lika länge hävdad att samverkan och gränsöverskridande lösningar liksom ett långsiktigt socialt investeringsperspektiv är nödvändigt för att skapa ett hållbart samhälle.

Vi har som en del av detta arbete genomfört olika former av det vi idag kallar socioekonomiska analyser och bokslut i mer än 30 år.

58.2 Ett fokus kring utsatta stadsdelar

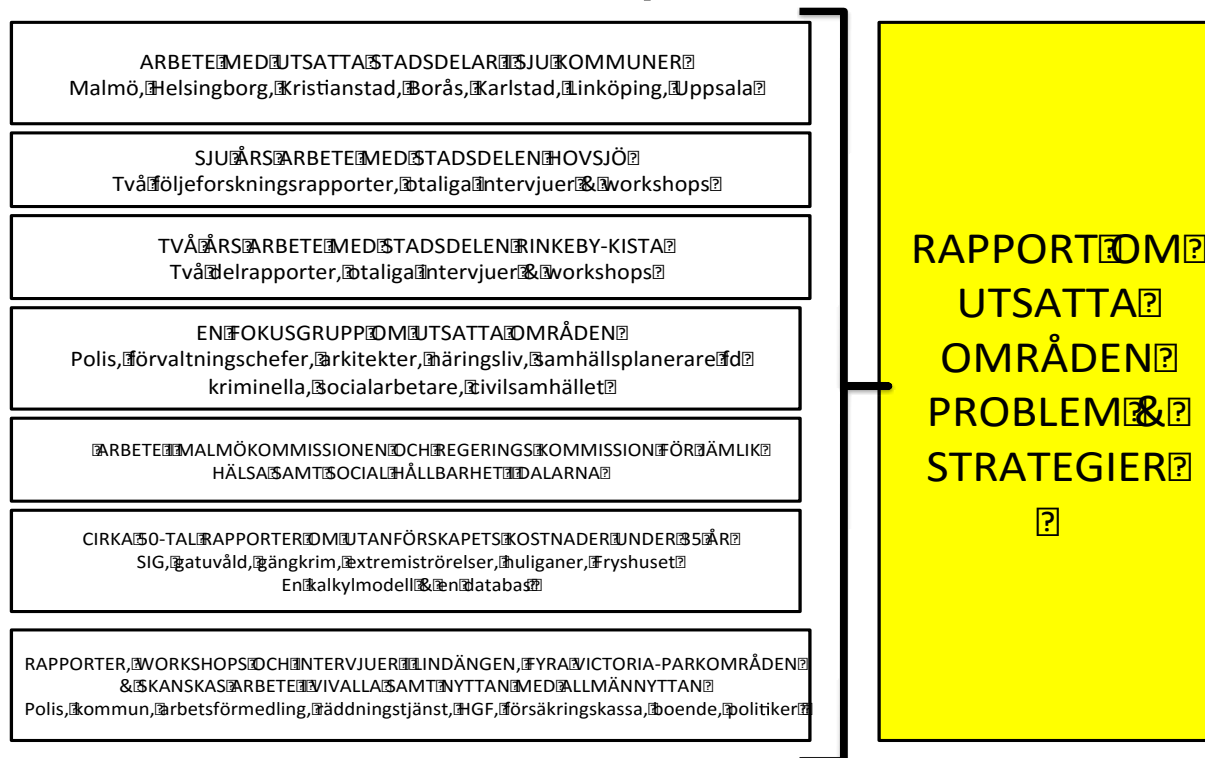
De senaste åren har vi varit starkt fokuserade på att studera dynamiken i och de ekonomiska effekterna i utsatta stadsdelar liksom strategier för hur man kan hantera detta och bryta de destruktiva mönster som uppstått.

Vi har under en period följt **utsatta områden i sju av Sveriges olika kommuner**. Vid dessa har vi haft ett stort antal workshops med flera hundra deltagare. Detta har gett oss en djup kunskap om den sociala dynamiken och de samhällsekonomiska förloppen i dessa områden.

Denna kunskap har vi fördjupat ordentligt på två platser. Under **sju år i Hovsjö i Södertälje** och pågående under de senaste **två åren i Rinkeby-Kista i Stockholm**. På båda dessa platser har vi följt och i viss mån medverkat i de förändringsprocesser som sker där. Långt över hundra personer har varit involverade i detta arbete.

Vi har under några års tid följt specifika processer med koppling till ROT-arbete och stadsförnyelse såsom **Bygga om dialogen i Lindängen** i Malmö, Skanskas stora ROT uppdrag i **Vivalla i Örebro** och inte minst **Victoria Parks** medvetna affärsstrategi kring denna typ av områden

Kunskapsbas



De ekonomiska kalkylerna vi gjort bygger på mer än 35 års erfarenheter från långt över 50 rapporter kring utanförskapets ekonomi. Många av dem med fokus just på utsatta stadsdelar.

Parallellt har vi dessutom det senaste året arbetat med **en fokusgrupp på cirka 15 personer**, alla med djupa förstahandkunskaper och erfarenheter av utsatta stadsdelar, med syfte att förstå den djupare dynamiken kring vad som sker i den här typen av områden, samt formulerat strategier för att motverka detta.

59. METODEN - SOCIOEKONOMISKA ANALYSER

De olika konkreta beräkningsmodeller vi använder oss av bygger på erfarenheter och data vi utvecklat i ett flertal uppdrag, några av dem redovisade nedan. För den som på ett enkelt vis vill ta del av detta rekommenderas "Handbok till förenklad socioekonomisk analysmodell", Idéer för livet, 2010. En mer utförlig beskrivning finns i rapporten "Handbok i socioekonomiska bokslut", NUTEK, 2008 samt "Resten av bilden – Socioekonomiska bokslut som en metod att värdera sociala företag".

60. UPPDRAGSGIVARE

Vi har haft ett flertal olika uppdragsgivare kring uppdrag med socioekonomiska analyser. Här följer några exempel indelade i tre olika grupper

Statliga uppdragsgivare har varit; socialdepartementet, utbildningsdepartementet, kriminalvårdsstyrelsen, folkhälsoinstitutet, socialstyrelsen, konsumentverket, Ungdomsstyrelsen, Tillväxtverket, Hjälpmedelsinstitutet

Vi har haft ett 40-tal olika **kommunala uppdragsgivare** såsom Härryda, Ale, Vänersborg, Helsingborg, Malmö, Karlstad, Linköping, Norrköping, Umeå, Nacka, Södertälje, Stockholm, Landstinget i Sörmland, Region Skåne

Vi har också haft ett antal **organisationer och sociala företag** som uppdragsgivare bl.a. Sveriges Kommuner och landsting, Attention, Basta, Prima, Telge Hovsjö, Skanska, Fryshuset, TullKust, ett antal samordningsförbund och regionförbund, Idéer för Livet/Skandia, Europeiska Socialfonden, Project Playground

Verksamheten inleddes under sent 70-tal och 80-tal med frågor som rörde främst samhällsutvecklingen i stort och resulterade i ett tjugotal olika framtidsstudier och böcker. De flesta med fokus mot barn och unga. Vårt fokus mot utanförskap blev tydligt under 90-talet och 90-talskrisen och vi började då på allvar genomföra ett antal studier/forskningsuppdrag kring utanförskap samt strategier för att undvika detta

Därefter har vårt fokus legat kring frågan hur man genom samverkan och ett socialt investeringsperspektiv ska kunna undvika utanförskap i samhället med särskilt fokus på barn och unga samt våra utanförskapsområden. Ett prioriterat område har varit att formulera långsiktiga strategier för att undvika utanförskap

Under denna period har följt, analyserat, studerat, utvärderat och varit mentorer för långt över 100 olika projekt med denna inriktning. Allt från små verksamheter med enstaka personer involverade till helt kommunövergripande projekt med tusentals personer involverade

61. RAPPORTER

Nedan anges några av de studier vi genomfört som har beröring med detta arbetsområde. De flesta av dem finns tillgängliga på våra hemsidor www.ofus.nu, www.seeab.se samt www.socioekonomi.se och går utmärkt att ladda ner. Några av dem finns dessutom tillgängliga på engelska.

Lundmark & Nilsson, Utvärdering av ADHD-projektet på Norrtäljeanstalten, OFUS & Kriminalvården, 2010

Lundmark & Nilsson, En skillnad som gör en skillnad – en metodutvärdering och socioekonomisk analys av Mission Possible, OFUS & Fryshuset, 2011

Lundmark & Nilsson, Skuldsättning ur ett socioekonomiskt perspektiv – OFUS & Konsumentverket, 2011

Lundmark & Nilsson, Vänd dem inte ryggen – socioekonomisk analys av destruktiva subkulturer, OFUS & Fryshuset, 2012

Lundmark & Nilsson, Telge Hovsjö & Manpower Telge Jobstart – en socioekonomisk analys av två annorlunda grepp kring långtidsarbetslösheten, OFUS & Telge, 2012

Lundmark & Nilsson, Det omöjliga tar bara något längre tid – Hovsjösatsningen ur ett process- och socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Telge, 2012

Lundmark & Nilsson, Att gå bredvid, utvärdering av Tierpsmodellen ur ett samverkansperspektiv och ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Tierps Kommun, 2012

Lundmark & Nilsson, Att bygga relationer med respekt, utvärdering av Stigmodellen för rehabilitering ur ett samverkansperspektiv och ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Heby Kommun, 2013

Lundmark & Nilsson, Att inkludera, utvärdering av United Actionmodellen för rehabilitering ur ett samverkansperspektiv och ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Heby Kommun, 2013

Lundmark & Nilsson, ADHD ur ett socioekonomiskt perspektiv, Socialmedicinsk tidskrift, 2013

Lundmark & Nilsson, Ensam är inte stark – om att lyckas i ett samverkansarbete, 2013, OFUS & Samordningsförbundet i Uppsala

Lundmark & Nilsson, Tretton teser och några utmaningar om utanförskap, OFUS & K2/Södertälje Kommun 2014

Lundmark & Nilsson, Handlaren mitt i byn – en socioekonomisk analys av satsningen på långtidsarbetslösa vid ICA Maxi i Geneta Södertälje, OFUS & ICA, 2014

Lundmark & Nilsson, Vi kan bättre än så – värdet av en god lärare ur ett socialt investeringsperspektiv, OFUS, 2014

Lundmark & Nilsson, Att sila mygg och svälja kameler, Det samhällsekonomiska värdet av samverkan och teknikstöd till unga med kognitiva funktionsnedsättningar, OFUS & Hjälpmedelsinstitutet, 2015

Lundmark & Nilsson, 1+1=3, om samverkan mellan skola och arbetsliv ur ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS 2015

Lundmark & Nilsson, Husby och det sociala kapitalet, fryshusets etablering ur ett process-, metod- och socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Fryshuset, 2015

Lundmark & Nilsson, What money can't buy – socioekonomisk analys av det möjliga värdet av verksamheten Great Corner i Kapstaden OFUS & PPG, 2015

Lundmark & Nilsson, From good to great – en tillämpning av lugna gatans utbildningsmetoder i Great Corner, Langa, Kapstaden,, OFUS & PPG, 2015

Lundmark & Nilsson, Mer än bara hus, en socioekonomisk analys av Skanska sociala investeringsarbete i Vivalla, OFUS & Skanska, 2016

Lundmark & Nilsson, Vem talar vi om – en kartläggning av unga arbetslösa i Trelleborg, SEE & Samordningsförbundet i Trelleborg, 2016

Lundmark & Nilsson, Bortom krönet – om strategisk och systemförändrande samverkan och sociala investeringar, en idéskrift, SEE, Region Skåne samt Samordningsförbundet i Trelleborg, 2016

Lundmark & Nilsson, Att bygga social kapital – analys av utvecklingsarbetet i Hovsjö, KRUT & Telge, 2016

Lundmark & Nilsson, En vinstlott eller en nitlott – ensamkommande flyktingbarn ur ett socialt investeringsperspektiv, SEE & Fryshuset, 2016

Lundmark & Nilsson, Att vara med i leken – vuxna med utländsk bakgrund på arbetsmarknaden ur ett socialt investeringsperspektiv, SEE, 2016

Lundmark & Nilsson, Ett halvfullt glas? - nyanlända ur ett socialt investeringsperspektiv, SEE & Region Skåne, 2016

Lundmark & Nilsson, Bättre sent än aldrig – en utvärdering av Ung i Telge ur ett samverkansperspektiv, SEE & Samordningsförbundet i Södertälje, 2016

Lundmark & Nilsson, Ensam är inte stark – något om konsten att samverka och att leda samverkan, SEE, Region Skåne & Kommunförbundet i Skåne, 2016

Lundmark & Nilsson, Droppen som urholkar stenen – en analys av Great Corners framgångsrika etablering i Langa, Sydafrika, SEE & Project Playground, 2016

Lundmark & Nilsson, Bortom bokslutet – en socioekonomisk analys av Victoria Parks bostadssociala arbete, SEE & Victoria Park, 2017

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 1997, Sara Söderberg, en studie om samverkan och samhällsekonomi kring personer med ryggont.

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2000, Eva-Britt Larsson – en person med psykosociala arbetshinder.

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, OFUS, 2008, 1+1=3, en analys av samverkan och socioekonomiska effekter av rehab projektet ITOK, SEE, KVS & SLL

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, 2012, Intoleransens pris – en socioekonomisk analys av Vit Maktrörelsen i Kungälv och toleransmodellen, OFUS, Teskedsorden, Expo & Kungälv's Kommun

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Underytan – Telgekoncernen, ett socioekonomiskt bokslut, OFUS & Telge, 2013

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Teknikstöd i skolan – en socioekonomisk analys av skolmisslyckanden och arbetsmarknaden, OFUS & Hjälpmedelsinstitutet, 2013

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Att göra det osynliga synligt – ett socioekonomiskt bokslut för Fryshuset, s verksamhet 2013, OFUS, SEE, Krut & Fryshuset, 2014

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Vägar till arbete – en socioekonomisk analys av unga, skolmisslyckanden och arbetsmarknaden, OFUS & Hjälpmedelsinstitutet, 2014

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, En barriär mellan mig och världen – en socioekonomisk analys av unga med dövhet och grav språkstörning, utbildningsdepartementet & SEE, 2016

Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Se till mig som liten är – en socioekonomisk analys av mobbningens kostnader, SEE & Friends, 2016

Nilsson, 1987, 20 maj 2007, en framtidsstudie av Södertälje Kommun, SEE & Södertälje Kommun

Nilsson, OFUS, 2000, Svempa Johansson, missbrukare eller företagare, en analys av de samhällsekonomiska konsekvenserna av arbetskoooperativet Basta.

Nilsson, 2008, Den osynliga lönsamheten - Tullens beslag av heroin och amfetamin ur ett socioekonomiskt perspektiv, SEE.

Nilsson, 2008, Samverkan i Sörmland – en analys av Sörmlands Samordningsförbund - RAR, OFUS & RAR

Nilsson, 2009, Socioekonomisk investeringskalkyl kring ett projekt med en vidgad arbetsmarknad i Jönköpings Län, OFUS & Regionförbundet i Jönköpings Län

Nilsson, 2010, De unga, utanförskapet och arbetsmarknaden, OFUS & Ungdomsstyrelsen

Nilsson, 2010, Helhetssyn och långsiktighet – en socioekonomisk analys av de folkhälsopolitiska målen, OFUS & Folkhälsoinstitutet

Nilsson, 2011, Helhetssyn & långsiktighet – strategier baserade på socioekonomiskt tänkande, SEE & Idéer för Livet/Skandia

Nilsson, 2011, Är du lönsam lille vän, En socioekonomisk analys av unga, skolmisslyckanden och arbetsmarknaden, SEE

Nilsson, 2012, Den ojämnliska välfärden i Malmö ur ett socioekonomiskt perspektiv, OFUS & Malmökommissionen

Nilsson, 2012, Sociala investeringar – från prat till verkstad, OFUS & Idéer för livet

Nilsson, 2012, Och dessa våra minsta – en socioekonomisk analys av Horisont, OFUS & Karlstad Kommun

Nilsson, 2012, Gatumatematik, om unga män på glid och utanförskapets pris i Nacka, OFUS & Nacka Kommun

Nilsson, 2014, Sociala investeringar – en metod att uppfylla kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning, OFUS, SEE & Socialmedicinsk tidskrift

Nilsson, 2015, Den man älskar agar man, eller???, en introduktion till de socioekonomiska effekterna av våld i nära relationer, OFUS & justitiedepartementet

Nilsson, 2016, Utanförskap, hälsa och en effektiv resursanvändning – en idéskrift om ett systemförändrande perspektiv på sociala investeringar och samverkan, SEE & Kommissionen för jämlik hälsa

Nilsson, 2016, Social investment 2.0 - a method for reducing social exclusion and raising efficiency in society

Nilsson, Svedin & Wadeskog, Ekonomisk effekter i olika former av missbruksbehandling, Stockholms Stad, FoU-byrån & SEE, 1986.

Nilsson & Wadeskog, 1980, SEE & Statens Ungdomsråd, Det blir för dyrt – en studie av missbrukets samhällsekonomiska kostnader.

Nilsson & Wadeskog, 1996, SEE & Nacka kommun, Vårdkedjor, samverkan och ekonomi – fallet stroke och äldre personer.

Nilsson & Wadeskog, 1998, SEE & Södertälje kommun, Vårdkedjor, psykiatireformen och ekonomin – fallet Södertälje.

Nilsson & Wadeskog, 1999, Socialstyrelsen & SEE, Rutger Engström- missbrukare eller psykiskt sjuk.

Nilsson & Wadeskog, 2003, SEE & Landstinget i Dalarna, Carina Persson, en studie av fetmans samhällsekonomiska konsekvenser.

Nilsson & Wadeskog, 2004, Ett socialt investeringsperspektiv, SEE & Socialstyrelsen.

Nilsson & Wadeskog, 2005, Resten av bilden – Socioekonomiska bokslut som en metod att värdera sociala företag, SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2006, Det lönar sig – ekonomisk utvärdering av personligt ombud för psykiskt funktionshindrade, Socialstyrelsen & SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2006, Bättre träffbild ger högre effektivitet, ekonomisk utvärdering av PO-reformen i Västmanland, Länsstyrelsen i Västmanland & OFUS.

Nilsson & Wadeskog, 2006, Det sociala företaget och samhället – socioekonomiska bokslut för Basta och VägenUt!, NUTEK & SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2007, Billigare och bättre – socioekonomiska bokslut för de sociala arbetskooperativen KOS & Briggen, SEE & Europeiska socialfonden.

Nilsson & Wadeskog, 2007, Skräddarsydd rehabilitering – en lönsam historia. Utvärdering av rehab projektet Gemet i Karlstad, SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Utvärdering av rehab projektet Livlinan i Österåker, SEE.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Utvärdering av Metadonprogrammet i Stockholm, SEE & MOB.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Utvärdering av Subutexbehandling i kombination med psykoterapi i Stockholm, SEE & MOB.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Det är bättre att stämma i bäcken än i ån lönsamheten – att värdera de ekonomiska effekterna av tidiga och samordnade insatser kring barn och unga, SEE & Idéer för livet/Skandia.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Handbok i socioekonomiska bokslut, SEE & NUTEK.

Nilsson & Wadeskog, 2008, Den osynliga och diffusa rehabiliteringspotentialen - översiktliga socioekonomiska kalkyler kring effekterna av framgångsrik rehabilitering inom ramen för samordningsförbund, SEE & Statskontoret

Nilsson & Wadeskog, 2008, Summan av att ge människor en andra chans – en socioekonomisk analys av Lugna Gatans verksamhet, SEE & Fryshuset

Nilsson & Wadeskog, Focus on the individual, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2009

Nilsson & Wadeskog, 2009, Utvärdering av skolverkets samverkansprojekt, SEE & Skolverket

Nilsson & Wadeskog, De deprimerade unga flickorna – ett socioekonomiskt perspektiv, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2010

Nilsson & Wadeskog, Handbok till en förenklad socioekonomisk analysmodell, SEE & Idéer för Livet/Skandia, 2010

Nilsson & Wadeskog, Gatuvåldets ekonomi, del 1 – individer och förlopp, SEE & Hjärnkraft, 2011

Nilsson & Wadeskog, Simuleringsmodell kring barns och ungas utanförskap samt dess effekter i vuxenlivet, SEE & SKL, 2011

Nilsson & Wadeskog, Utanförskapets ekonomiska sociotoper – socioekonomisk analys på stadsdelsnivå, SEE, 2012

Nilsson & Wadeskog, Gatuvåldets ekonomi, del 2 – effekter på kommun och samhälle - fallet Södertälje, SEE & Hjärnkraft, 2012

Nilsson & Wadeskog, Tillitens värde – den sociala sårbarheten i Dalarna ur ett socioekonomiskt perspektiv, SEE & Länsstyrelsen i Dalarna, 2013

Nilsson & Wadeskog, Ensam är inte stark – en miljonprogramssatsning i Lindängen och det sociala kapitalet, SEE & Malmö Stad, 2013

Nilsson & Wadeskog, Att skapa ett liv – arbetsprocessen att med scenariometodik skapa kunskap om utanförskapets kostnader – fallet måttlig psykisk ohälsa, OFUS & Sörmlands Läns Landsting, 2015