

ORTEN

BORTOM VÅLDET

EVA NILSSON LUNDMARK & INGVAR NILSSON

DET VAR JAG SOM SKÖT	4
EN FÖRLUPEN KULA	6
BORTOM VÅLDET	7
ORTEN - VAD MENAR VI?	8
UTANFÖRSKAPETS PRIS	9
VÅR MÄNNISKOSYN OCH VÄRDEGRUND	10
FEM FÄLLOR	10
CENTRALA BEGREPP	11
DE GODA KRAFTERNA	11
KOMPONENTER I EN FRAMGÅNGSRIK STRATEGI	12
MODELL I TRE FASER	15
STOPPA VÅLDET OCH SKAPA TRYGGHET	15
BYGG TILLIT OCH RELATIONER	15
SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR UTVECKLING	16
FRAMGÅNGSFAKTORER	16
MUDDLING THROUGH	16
VISIONER	17
MULTIDIMENSIONALITET	17
BYGGA SOCIALT KAPITAL	18
PROCESSPERSPEKTIV	19
LÅNGSIKTIGHET OCH UTHÅLLIGHET	19
KRAFTSAMLA	19
MEDBORGARENS PERSPEKTIV	19
KRITISK MASSA OCH ETT SYSTEMFÖRÄNDRANDE PERSPEKTIV	20
STRATEGISK SAMVERKAN	20
MÄNNISKORNA ÄR HELT AVGÖRANDE	20
TIO AVSLUTANDE PÅSTÅENDEN	21
FRÅN PRAT TILL VERKSTAD	22

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 förstorar 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."

Federico Moreno, Kvällsposten 15 januari, 2017

EN FÖRLUPEN KULA



EN AV VÅRA GODA VÄNNER FICK UPPLEVA ATT EN NÄRA ANHÖRIG SKÖTS TILL DÖDS. EN FÖRLUPEN KULA FRÅN EN UPPGÖRELSE I DET SOM MÅNGA UNGA - OCH HÄR ÄVEN VI - KALLAR FÖR ORTEN TOG YTTERLIGARE LIV. HÄNDELSEN VAR FÖR OSS ETT BRUTALT UPPVAKNANDE TROTS ATT VI LÄNGE ARBETAT I UTANFÖRSKAPETS LANDSKAP.

Vi både förstod och inte förstod det som pågick. Vi kände 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 inventerade våra nätverk och hittade ett femtontal personer med 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 värdetransportörarna. En underbar samling människor. Tillsammans med dem genomförde vi vintern 2016/17 ett antal samtal om Orten. Samtalen syftade 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.

Dessa samtal har varit utgångspunkten för denna skrift som är en komprimerad kortversion av vår huvudrapport som är betydligt mer omfattande och finns på vår hemsida – www.seeab.se. Du kan också be oss att skicka den med e-post.

Vårt arbete hade inte varit möjligt utan generöst stöd från Gälöstiftelsen, Hakon Svenssons stiftelse samt ICA-handlarnas förbund. Särskilt tack vill vi också rikta till alla de som 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 den omfattande huvudtexten till denna kortversion.

BORTOM VÅLDET

Det finns stora och växande problem i Orten. De är av mänsklig, social och ekonomisk natur. Idag syns effekterna av detta främst i förorterna. Imorgon kanske de finns i städernas centrala delar. Vi är utifrån våra professionella erfarenheter av Orten övertygade om att utvecklingen går att vända.

Vi har under 30 år arbetat med hundratals förändringsprojekt i ett mycket stort antal utanförskapsområden över hela landet. Och 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 och inte minst på uppgivenheten och hopplösheten.

Om samhället ska lyckas tackla Ortens stora utmaningar måste vi ta en bred ansats där kortsiktiga lösningar – som att få stopp på våldet – kombineras med långsiktiga systemförändrande utvecklingsprocesser. Det handlar inte primärt om ett problem för rättsväsendet utan om underliggande samhällsförändringar. För att lyckas kommer det att krävas politiskt mod och beslut som håller längre än en mandatperiod.

I Orten bortom våldet ger vi vår syn på utmaningarna och presenterar vårt förslag till en lösning. Kritisera oss gärna, diskutera eller håll med men viktigast av allt; håll dialogen levande!

Ingvar Nilsson, nationalekonom
i.nilsson@seeab.se

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

ORTEN -
VAD MENAR VI?



VI KOMMER GENOMGÅENDE ATT ANVÄNDA OSS AV BENÄMNINGEN ORTEN FÖR DEN PLATS SOM VI SKRIVER OM. DET FINNS FLERA SKÄL TILL DETTA. ETT ÄR ATT DET ÄR DET SPRÅK OCH DET BEGREPP SOM ANVÄNDS AV MÅNGA AV DE MÄNNISKOR SOM DENNA SKRIFT HANDLAR OM. VI ÄR MEDVETNA OM ATT DET INTE ÄR OKOMPLICERAT. BEGREPPET VÄCKER REAKTIONER - POSITIVA OCH NEGATIVA. HÄR ÄR ETT FÖRSÖK ATT FÖRTYDLIGA, MEN OCKSÅ ATT PROBLEMATISERA, VAD VI MENAR.

- 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 vissa flyr från och andra är stolta 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 ofta går hand i hand. Men Orten är inte etnicitet. Orten är mycket mer.
- Orten har ett alldeles unikt socialt kapital. Ett kapital som kan vara positivt och utvecklande men också förtryckande och begränsande.
- Ortens dynamik är kollektiv och präglas av självförstärkande cirklar. En del goda men alltför många onda.
- Orten har en outvecklade potential som ännu inte frigjorts.

Närmare 600 000 människor bor i Orten. De utgör 6 procent av Sveriges befolkning. Den generella bilden av Orten är tydlig. Förvärvsfrekvensen är låg, arbetslösheten hög och inkomsterna långt under genomsnittet. Barnen misslyckas i högre utsträckning i skolan och tilliten mellan människor och förtroendet för samhället i stort är lägre. Människor som bor i Orten har kortare utbildning och sämre skolresultat än de som inte bor där.

Ortens invånare riskerar i högre grad att mista livet i dödligt våld och de lever inte lika länge som de som bor utanför Orten. Låt oss som ett exempel ta stadsdelen Bergsjön i Göteborg där det 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 år kortare livslängd *15 000 personer) förlorade livsår till följd av utsatthetens effekter.

Samtidigt får vi 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 egen 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.

UTANFÖRSKAPETS PRIS

Människorna som bor i Orten betalar ett högt personligt pris för sitt utanförskap. Men även de 94 procent av Sveriges befolkning som inte bor i Orten betalar ett pris. Det är inte lika synligt och känns inte in på bara skinnet. Det som sker i Orten har nämligen betydande konsekvenser för samhällsekonomin i stort. Och det är de övriga 94 procenten som betalar.

Låt oss titta på 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 hyresvärdar. Vi vet från tidigare studier att förvärvsfrekvensen i Lindängen har gått från låg till lägre. Trenden är negativ och tydlig.

Ett sätt att mäta utanförskapets kostnader i ett område är att studera förvärvsfrekvensen som är ett mått på hur många i arbetsför ålder som faktiskt arbetar. Och ett än mer intressant mått i detta sammanhang är gapet i förvärvsfrekvens mellan Lindängen och genomsnittet för riket. Genom att studera gapet är det möjligt att uppskatta vilka samhällskostnader som skulle gå att reducera om stadsdelen vore som riket i övrigt. Kostnaderna i ett 30-årsperspektiv uppgår till 6 miljarder kronor. Det är den samhällsvinst som skulle uppstå om stadsdelen vore riksnormal.

Samma beräkning för de cirka 180 utanförskapsområden som finns i Sverige ger summan 900 miljarder kronor. Vi pratar alltså om i det närmaste obegripliga belopp som ett uttryck för de långsiktiga kollektiva kostnaderna för den låga förvärvsfrekvensen i utanförskapsområdena.

Kostnaden för kriminaliteten är också enorm. En gängkriminell person som är brottsaktiv i 15 år skapar samhällskostnader på cirka 23 miljoner kronor. Ett organiserat kriminellt gäng på 15 personer kan under en 20-årsperiod skapa samhällskostnader på runt 280 miljoner kronor om man bortser från samhällets alla systemkostnader för att skydda sig. Om man inkluderar dessa kostnader uppgår summan till det dubbla.

Även de sämre skolresultaten har en prislapp. Varje ung människa som riskerar ett flerårigt utanförskap till följd av skolmisslyckanden tidigt i livet leder till samhällskostnader på mellan 10 och 15 miljoner kronor.

Är det här ett klokt sätt att använda våra gemensamma resurser? Eller vore det klokare med ett socialt investeringsperspektiv som innebär att vi tar lite högre kostnader idag för att hjälpa människor in i samhället och för att slippa betydligt högre kostnader i framtiden?

VÅR MÄNNISKOSYN OCH VÄRDEGRUND

”BERÄTTA FÖR DEM OM STIGEN BORTOM BUSKEN. INTE VART DEN LEDER, MEN ATT DEN FINNS”

ANDERS CARLBERG, FRYSHUSET

Att skapa förändring i Orten är inte möjligt utan mönsterbrytande handlingar. För att det ska kunna ske krävs en gemensam bild av hur vi ser på varandra som människor och vilka värden som ska vara styrande för vårt handlande. Grundläggande är att vi slutar se på människor som hjälplösa offer som drabbats av olyckliga omständigheter. Vår människosyn bygger på att vi ser människor som villiga och kapabla att ta ansvar för sina liv. Vi är övertygade om att individer oftast gör goda val bara omständigheterna är de rätta. Människan är primärt 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.

Vi tror på den växande människan. De mönsterbrytande handlingarnas roll är att fungera som gödning för att främja detta växande. Värdegrunden bakom de mönsterbrytande handlingarna leder till slutsatsen att en av de viktigaste uppgifterna vi har är att skapa förutsättningar för att människor ska kunna göra goda och kloka val och därmed växa. Det är så man bygger det sociala kitt mellan människor, det sociala kapital, som är en av grunderna för ett fungerande samhälle. Kittet består av tillit, förtroende och relationer.

FEM FÄLLOR

Människosynen och värdegrunden är också viktig för att man inte ska gå i de fällor som finns i Orten. Vi har under de år vi arbetat i utsatta områden identifierat fem vanliga fällor:

- Att bagatellisera den svarta ekonomin. Det är inte 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 och missriktade 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 är dåligt och sker i Orten har sin utgångspunkt i rasism eller etniskt förtryck. Rasism förekommer men Orten är kanske enklare att förstå och begripa om man också anlägger ett klass- och fattigdomsperspektiv.
- Kravlösheten som växt fram genom välfärdssamhällets olika insatser och som skapat en inlärdd hjälplöshet och – helt i onödan – klätt på ytterst kapabla människor en offerkofta.

CENTRALA BEGREPP

Egenmakt, KASAM och socialt kapital är begrepp som är starkt förknippade med vår människosyn och värdegrund.

Egenmakt är en översättning av det engelska begreppet empowerment. Det syftar på att en individ i en organisation, stat eller annan grupp ska känna att hen har makt över sin egen situation.

KASAM är en förkortning av begreppet Känsla Av SAMmanhang. Det är ett begrepp som myntades av psykologen Aaron Antonovsky som intresserade sig för vad som skapade hälsa. Han fann att det var tre faktorer: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

Socialt kapital är ett uttryck för den goda sammanhållningen, nätverken och umgängesformerna i ett lokalsamhälle. Socialt kapital brukar ofta kokas ner till relationer och tillit.

DE GODA KRAFTERNA

Det förlorade hoppet och känslan av att det är kört gör att man riskerar att missa alla de goda krafterna som finns i Orten. De samverkar med exempelvis polisen och socialtjänsten för att skapa förändring. De bygger nästan alltid på egenmakt och KASAM och är viktiga för att bygga det nödvändiga sociala kapitalet. Flera av dem är ideella organisationer medan andra är sociala företag. Det finns också exempel på hur bland annat fastighetsbolag och ICA-handlare gör skillnad. Vi har under åren träffat många goda krafter. Här finns tyvärr bara utrymme att presentera några få.

Yalla Trappan är ett arbetsintegrerande socialt företag och kvinnokoopertiv som drivs av en ideell förening i 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.

Basta är ett brukarstyrt och brukarägt socialt företag som riktar sig främst till personer med en bakgrund inom missbruk och därmed för de allra flesta även kriminalitet. Brukarstyrt betyder att i både teori och praktik ska makten och inflytandet över verksamheterna ligga hos människor som själva haft erfarenhet av drogmissbruk. Grundidén är att det inte räcker att bara erbjuda arbete för att påbörja en rehabiliteringsprocess hos någon som under årtionden levt i socialt utanförskap. Här är arbetet ett redskap för att

få igång en personlig utveckling, en egenmaktresa, som leder till en växande självkänsla.

ICA Maxi Södertälje har 140 anställda. Tempot i företaget är högt och man har stort fokus på kundbemötande och service. Butiken har under lång tid haft ett omfattande samhällsengagemang tack vare Jonas Berg som har varit ägare till ett antal olika ICA-butiker genom åren. Butikerna har ofta legat i socialt utsatta områden, Jonas ser detta som en utvecklande utmaning både personligt och rent kommersiellt. På ett mer konkret plan handlar det om att vidga rekryteringsbasen för personal men också om att göra personalen stolt över sin arbetsplats och vid sidan av detta skapa en positiv bild av företaget.

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 utbildas och hyras ut dem till företag och organisationer i Södertälje och Stockholm.

Vivalla är ett klassiskt miljonprogramsområde. Då det kommunala bostadsbolaget Örebrobostäder genomförde en upphandling för att renovera fastigheterna ställde man sociala krav. De operativa syftet var att skapa arbetstillfällen. Det strategiska målet var att bryta hopplösheten. Byggföretaget Skanska som vann upphandlingen har förbundit sig att ta in arbetslösa personer som praktikanter. Ett 50-tal personer har hittills fått den möjligheten och hälften av dessa har idag en fast anställning.

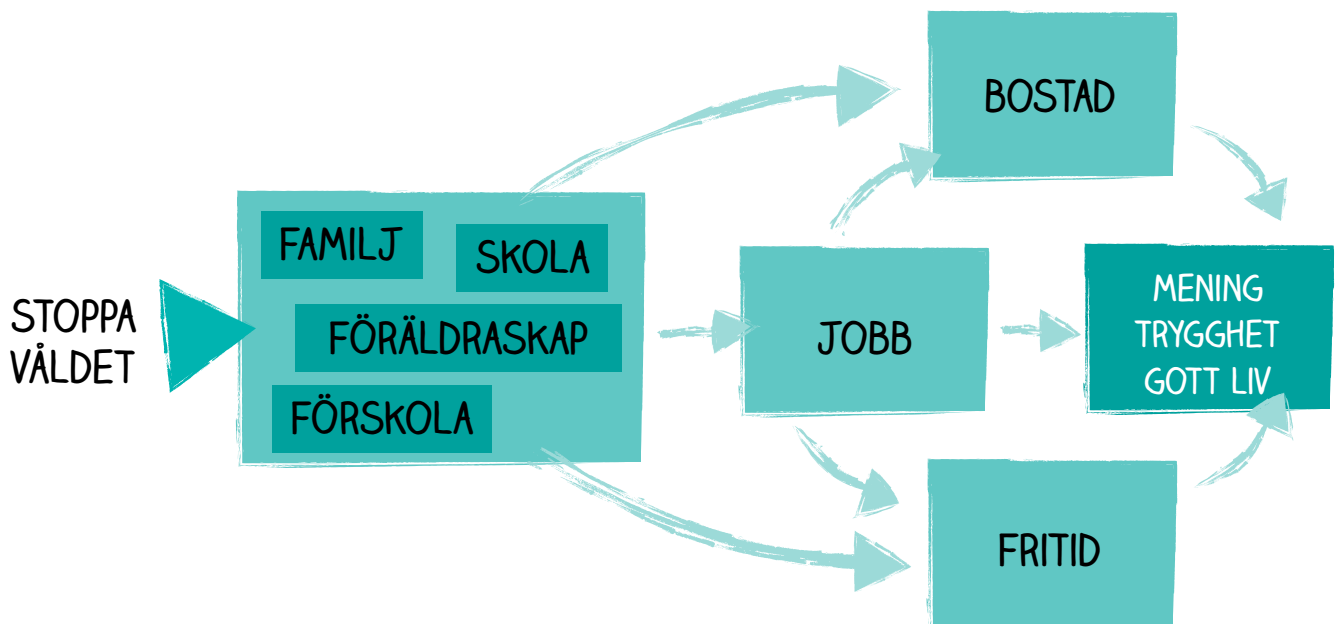
Hjulet behöver alltså inte uppfinnas än en gång. Lösningarna finns redan. De flesta har prövats och många är riktigt framgångsrika. Men de har nästan alltid prövats för sent, under för kort tid och utan ett större strategiskt sammanhang.

Fler exempel och utförligare beskrivningar finns i huvudrapporten.

KOMPONENTER I EN FRAMGÅNGSRIK STRATEGI



VI SKA NU FÖRSÖKA FORMULERA EN STRATEGI FÖR HUR ORTENS MÅNGA PROBLEM KAN LÖSAS. NÄR VI FRÅGAT MÄNNISKORNA SOM BOR I ORTEN VAD DE ÖNSKAR SIG I LIVET ÄR SVARET NÄSTAN ALLTID; 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 ett gott liv med mening och trygghet? Vi sammanfattar strategin i sju punkter.

- ⊗ Stoppa våldet och återerövra det offentliga rummet. Lyckas vi inte med detta kommer vi förmodligen att misslyckas med allt annat också. Men det räcker inte. Att stoppa våldet är bara början.
- ⊗ Se till att skolan fungerar. I synnerhet för de svaga och utsatta grupperna. Det är vägen till att reducera rekryteringsbasen till framtida utanförskap.
- ⊗ Skapa en offentlig verksamhet som har familjen i vid bemärkelse 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. Då kan de stödja barnens skolgång, sätta gränser och vara goda rollmodeller. Se det goda föräldraskapet som en social investering med oerhört hög potentiell avkastning.
- ⊗ Skapa ett anständigt boende utan social utrensning. Reducera trångboddheten. I detta uppdrag ligger också en upprustning av den yttre miljön. Omvandla bostadsområdet till en plats man är stolt över.
- ⊗ Skapa jobb, jobb och åter jobb. Även enkla sådana. Enkla jobb är bättre än inga 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 en meningsfull fritid för de unga. Skapa alternativ till att hänga i och vistas i socialt och kulturellt osunda miljöer.

FAS 1A, 2-3 ÅR
STOPPA VÅLDET

GÖR DET KRIMINELLA LIVET
BESVÄRLIGT OCH ÅTERERÖVRA DET
OFFENTLIGA RUMMET

FAS 1B, 2-3 ÅR
BASAL TRYGGHET

KONKRETA INSATSER - STARKT
SYMBOLVÄRDE

POLISINGRIPANDEN

DROGER + GÄNGKRIM

SOCIALA INSATSGRUPPER

AVHOPPARVERKSAMHET, TRYGG-
HETSVÄRDAR, LUGNA GATAN,
KAMERAÖVERVAKNING, POLIS-
NÄRVARO, BESLAGTA TILLGÅNGAR
(GO FOR THE MONEY), VÅKTARE,
STÖRNINGSJOUR, FÖLJ UPP
SIS-PLACERINGAR

VARDAGSSERVICE

UNGDOMSAKTIVITETER

ARBETE

SKOLAN

SAMVERKANSPLATTFORMAR

FAS 2, 3-5 ÅR
**BYGG TILLIT
OCH RELATIONER**

SKAPA GODA ALLIANSER,
SLÅ SÖNDER DE DÅLIGA

MÖTESPLATSER

SKOLAN - SÄRSKILT FÖR DE SVAGA

REDUCERA SKOLFRÅNVARO

JOBBS - ÄVEN ENKLA

YTTRE UNDERHÅLL/MILJÖ -
INVOLVERA

SMART ROT -

UTAN SOCIAL UTSTÖTNING

FAMILJE-/FÖRÄLDRASTÖD

UNGDOMSVERKSAMHET

FÖREBILDER/ROLLMODELLER

FAS 3, 10 ÅR
**SKAPA
UTVECKLING**

INVERTERAD TIPPING POINT
+ KRITISKA MASSA

**STORA FASTIGHETS-/
BOSTAD SINVESTERINGAR**

JOBBS

SKOLA

LAGSTIFTNING

FRIKOMMUN 2.0

BYGG SOCIALT KAPITAL, RELATIONSKAPITAL,
SAMVERKANSKAPITAL OCH SOCIALA INVESTERINGAR.

TRYGGHET, TILLIT, RELATIONER, FÖRTROENDE, DIALOG,
DELAKTIGHET OCH EGENMAKT.

ÄGA BERÄTTELSEN, KOMMUNIKATIONSINITIATIV DE GODA NORMERNA

**SKAPA
FÖRUTSÄTTNINGAR**

**BRYT MÖNSTER,
TA ETT SPRÅNG**

**KONSOLIDERA
OCH FULLFÖLJ**

Dessa punkter hänger naturligtvis samman. 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 fritidsutbudet. Därför måste man se en strategi för att bryta det destruktiva mönstret i ett område ur ett helhetsperspektiv. Allting hänger samman och de olika delarna stödjer eller motverkar varandra beroende om de lyckas skapa ett helhetsperspektiv eller inte.

Allt detta har redan gjorts på många platser i landet. Men nästan aldrig i ett strategiskt och långsiktigt sammanhang.

MODELL I TRE FASER

Låt oss nu gå vidare med att definiera en tänkbar modell för handling utifrån tämligen distinkta faser som läggs ut på en 18 år lång tidsaxel. Det är just så många år som anses vara tiden mellan födelse och att bli vuxen – eller i alla fall myndig. Modellen bygger på tre faser eller steg: få stopp på våldet, bygg tillit och relationer, skapa utveckling. Den bärande principen bygger på att skapa snabba synliga konkreta resultat med högt symbolvärde inom ramen för en långsiktig strategi. Ett både och perspektiv där man agerar kortsiktigt och tänker långsiktigt.

STOPPA VÅLDET OCH SKAPA TRYGGHET

Den första fasen handlar om att göra det kriminella livet besvärligt, återerövra det offentliga rummet och skapa basal trygghet. Arbetet med att stoppa våldet i alla dess former och upprätta basal trygghet är fokuserat på två målgrupper. Dels de kriminella 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. En stor utmaning är att göra detta på ett sådant sätt att det inte uppfattas som repressivt och förtryckande. Misslyckas detta blir det svårare, eller rentav omöjligt, att gå vidare till nästa fas som handlar om att bygga tillit.

Denna fas är knappast möjligt att göra så länge det råder en tystnadens kultur. Rättsväsendet (och även andra myndigheter för den delen) måste skapa en allians med de boende. En allians som gör det möjligt att bryta en destruktiv tystnadskultur präglad av slutenhet och rädsla. Och då måste också rättssamhället visa att man står på de boendes sida. Att man kan skydda de som ingriper, anmäler och vittnar mot hot och repressalier.

Om inte samhället förmår upprätthålla basal trygghet och rättssystemen inte 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 området.

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 de boende i området uppfattar 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 göra sin röst hörd. Det kan också handla om sommarjobb för ungdomarna i området, nattfotboll eller ändrade öppettider för fritidsgården. Saker som ger de unga ett alternativ till att hänga eller i värsta fall dras in i olämpliga eller illegala aktiviteter.

I denna fas är också stärkandet av skolan centralt. Det kan handla om att gå in från socialtjänstens sida och stödja barn och unga i socialt utsatta familjer. Men det kan också handla om att öka trygghet, minska mobbning och våld i skolan genom olika insatser tillsammans med exempelvis föreningslivet.

För att lyckas i denna fas krävs att man bygger upp fungerande gränsöverskridande samverkansplattformar för att leda arbetet. Men naturligtvis är denna fas ingen lösning av bostadsområdes problem. Det handlar endast om att undanröja synliga symptom på underliggande problem och att skapa förutsättningar för att ta nästa steg.

BYGG TILLIT OCH RELATIONER

Den andra fasen handlar om att bygga relationer och återskapa 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 detta ligger naturligtvis också att skapa och bidra till förutsättningar för att det lokala näringslivet i form av handel och service kan vara plats och inte störas av kriminella grupperingar eller en etablerad och organiserad svart ekonomi.

Det blir viktigt att skapa öppna transparenta arenor eller plattformar där 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 och att skapa arbetstillfällen även av så kallat enklare slag. Kanske arbete med yttre underhåll i området så att nedskräpning och klotter reduceras. I denna fas är det också viktigt att hitta och stödja nya rollmodeller som påvisar att gamla mönster går att bryta. Det handlar om att människor får jobb, lämnar kriminaliteten eller att unga lyckas i sitt skolarbete och med sina studier.

Det handlar om att bryta mönster av olika slag och genomföra de systemförändringar som krävs för att kunna göra en språngmässig förändring. Onda självförstärkande cirklar bryts och ersätts med goda dito.

Denna fas omfattar en period på i alla fall 3-5 år. Den verkligt stora faran med denna fas är att beslutsfattare börjar tappa tålamodet. Man har hållit på i kanske två mandatperioder, något som man upplever som evigheter. 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.

SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR UTVECKLING

Men det vi egentligen är ute efter är fas tre då man skapar förutsättningar för den utveckling som leder till att områdets kollektiva stigmatisering bryts och att en självgenererande utvecklingsprocess växer fram. Det man kan kalla för integration. Det är nu vi kan tala om en sorts inverterad "tipping point". De goda krafterna slutar fly Orten och återvänder. Man uppnår en 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 de tidigare två fasernas förebilder och rollmodeller som i konkret handling visar att det går, att det inte är kört. 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 utveckling av det sociala kapitalet.

Vi talar möjligen också om helt nya organisationsformer. Här blir det systemförändrande perspektivet centralt.

Vi talar också om stora samhällsinvesteringar i denna fas. Det handlar om 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 penningvolymmer. Denna period pågår under 10 år eller mer.

FRAMGÅNGSFAKTORER

Trefasmodellen för handling beskriver vad som behöver göras och ungefär när. Det är den enklare delen. Nu närmar vi oss de riktigt svåra frågorna; hur bör man agera och vad leder till framgång?

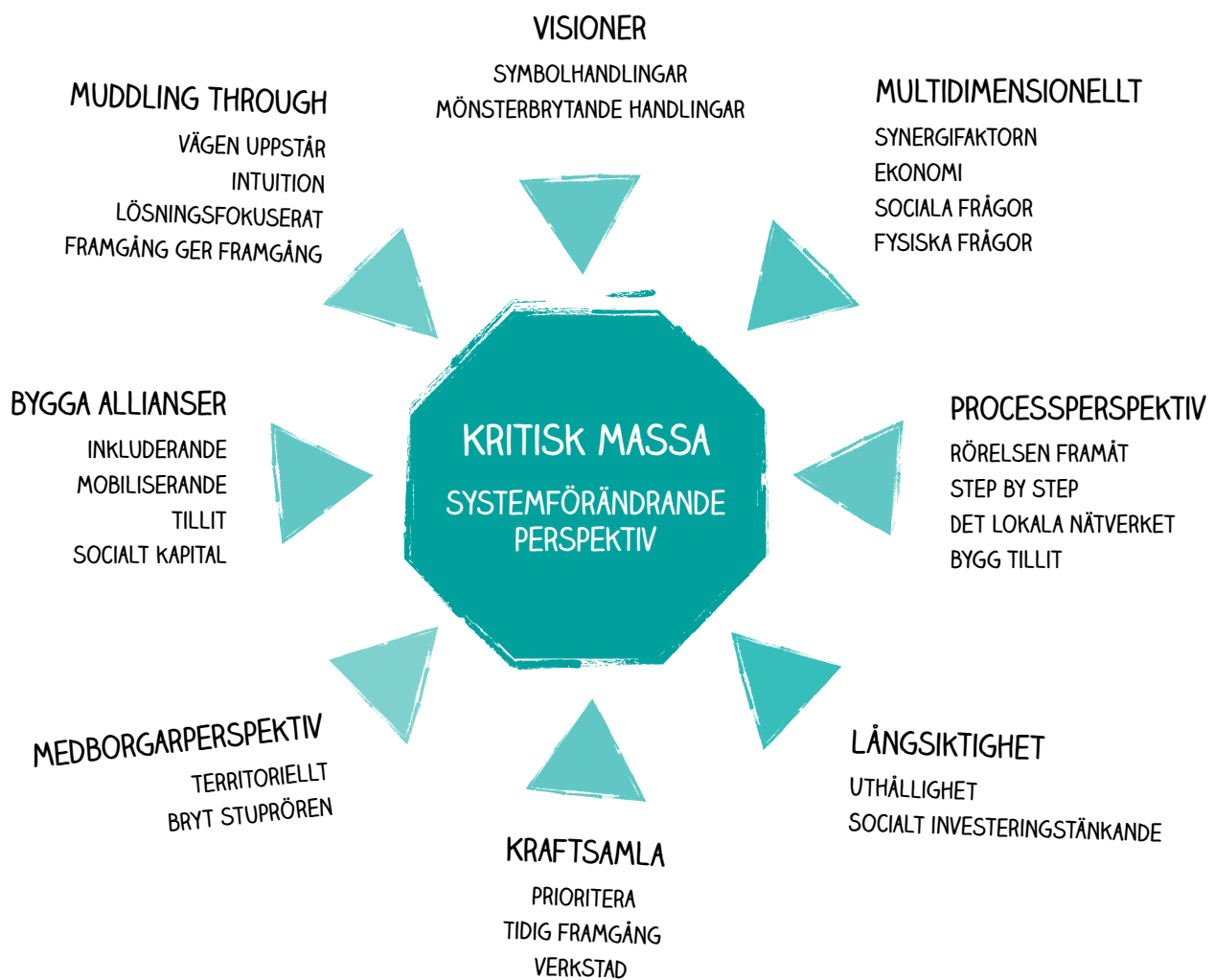
Efter att under många år ha följt, deltagit i eller lett ett mycket stort antal lokala utvecklingsarbeten har vi identifierat ett antal framgångsfaktorer som återkommer gång på gång. Det är dem som vi försökt fånga i figuren till höger.

MUDDLING THROUGH

Vägledande princip: det går inte i förväg att i planmässiga termer styra en komplex förändringsprocess. Man måste jobba lösningsfokuserat, situations anpassat 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 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.



VISIONER

Vägledande princip: för att kunna manövrera och fatta beslut under genuin osäkerhet krävs 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 tors-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 hällaren till mötes.

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 utnyttjandet 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.

BYGGA SOCIALT KAPITAL

Vägledande princip: tillit och förtroendefulla relationer, liksom goda allianser är en förutsättning för att lyckas.

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.

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.

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.

KRAFTSAMLA

Vägledande princip: samla dina utvecklingsresurser till den punkt där du vill få ett avgörande. 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, koncentrera och prioritera. Och att prioritera är alltid svårt. Att välja att göra något är lätt. Det svåra är att välja bort allt det andra. Besvikelserna där man inte gör något blir alltid stora. Frestelsen är stor att i någon sorts jämlikhetssträvan sätta in resurser och insatser över hela linjen. Det leder ofta till att det inte blir bra någonsans.

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. Svaret är 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 är tämligen enkelt. Fokusera och kraftsamla på områden där du tidigt kan lyckas och nå framgång. Det kommer att ge dig utrymme att ta fler steg.

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.

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.

STRATEGISK SAMVERKAN

Det kommer att krävas betydande volymer av insatser och pengar samt betydande omprioriteringar av resurser för att skapa förändring. Omprioriteringar som de som förlorar förmåner och privilegier inte kommer att acceptera stillatigande. En av utmaningarna när det gäller Orten är att ingen enskild aktör ens är i närheten av att ha överblick eller kontroll över vad som sker. Ett stort antal aktörer från olika delar av samhället är involverade på alla tänkbara nivåer. Alla har sina bilder av verkligheten och sina uppdrag. Konsekvensen blir det klassiska stuprörstänkandet och att ingen vill sitta med Svarte-Petter.

För att på allvar hantera denna utmaning krävs en strategisk samverkansstruktur. Det finns rikligt med erfarenhet kring operativ samverkan. Utifrån ett konkret problem skapas en samverkansgrupp. Ett exempel på det är sociala insatsgrupper för att motverka rekrytering till gängkriminalitet. En operativ ledningsgrupp leder arbetet och följer upp de mål som satts. Allt sker 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 systemförändrande samverkan. En samverkan på en mer långsiktig och övergripande nivå syftande till att i grunden förändra de sätt vi arbetar på och kanske också våra strukturer. En av de politiska beslutsfattarnas viktigaste uppgifter är att skapa en ledningsorganisation för detta.

MÄNNISKORNA ÄR HELT AVGÖRANDE

Praktiskt taget alla de hundratals förändringsprocesser vi följt under mer än 30 års tid präglas starkt av de personer som drivit dem. I denna mening är processerna personbundna. Detta är ett av de avgörande skälen till att denna typ av processer i princip inte går att kopiera. Vissa grunddrag är återkommande men nyanserna och variationerna är stora och till stor del beroende av de personer som leder dem.

För den som har ett byråkratiskt förhållningsätt till att driva förändring och utveckling är det naturligtvis frustrerande att det inte går att ta fram och implementera en sorts generalmodell för processen.

Ett utmärkande drag i framgångsrika processer är nästan alltid att förändringsledarna genom långvarigt arbete bygger upp personliga och genuina relationer med och tillit till de människor de jobbar med. Man skulle kunna säga att man måste ha eller bygga upp ett stort personligt förtroendekapital eller personligt socialt kapital. Det är detta kapital man har att arbeta med i en miljö präglad av (ofta befogad) misstänksamhet mot myndigheter och samhället.

Den som leder förändringsprocesser i Orten måste också drivas av någon form av passion för uppgiften. Det måste finnas en tro på att det är möjligt att tillsammans med människor skapa förändring och dessutom göra det tillsammans med dem – inte för dem, utan just med dem. Utmaningen för eldsjälarna är att drivas av en stark tro på visionen och samtidigt ha modet att tvivla.

Den stora faran med eldsjälarna är att de brinner upp. Det hörs på själva ordet. Om man inte ser upp förvandlas de till aska. Vill vi skapa förändring och utveckling i Orten gäller det därför att först hitta eldsjälarna och sedan vårda dem så att de inte brinner upp.

TIO AVSLUTANDE PÅSTÄENDEN

För att kunna hantera och vända utvecklingen i Orten krävs att man på djupet förstår hur det ser ut, vad som sker och hur dynamiken ser ut. Vi har i Orten – bortom våldet försökt beskriva detta. Hur ser

då lösningen bortom ropen på fler poliser ut? Nedan sammanfattar vi problembilden och vårt förslag till lösning i tio komprimerade påståenden.

- Utanförskapet i Orten är ett stort, dyrt och omfattande samhällsproblem. Det berör oss alla och leder till betydande kostnader mänskligt, socialt och ekonomiskt. Vi pratar om långsiktiga samhällskostnader på hundratals miljarder kronor.
- Allt hänger samman. Utanförskapet i Orten handlar inte bara om våldet. Det handlar om misslyckanden i skolan, på arbetsmarknaden, i integrationspolitiken, i bostadspolitiken, och i kultur- och fritidspolitiken.
- Utanförskapet accelererar. Det kollektiva utanförskapet växer hela tiden och är ett komplext system som består av ett stort antal självförstärkande onda cirklar. Man kan tala om negativa sociala smittoeffekter och ett epidemiskt förlopp. Om inget dramatisk görs kommer det inte att förbli som nu – det kommer att bli värre, mycket värre.
- Effekterna av utanförskapet uppträder på fyra olika nivåer. Det ger effekter för enskilda individer, för de sociala nätverken, för de lokala/kommunala samhällsstrukturerna och för hela den svenska välfärdsmodellen.
- Utanförskapet drabbar oss alla. Effekterna av detta syns och finns idag främst i Orten och hos de 6 procent av landets befolkning som bor där. Men det drabbar redan idag de resterande 94-procenten och kan på sikt hota grunderna i vår välfärdsmodell.



- Lösningen kräver långsiktighet, uthållighet och en helhetssyn eftersom problemen består av en komplex väv av symptom, orsaker och orsakernas orsaker. Därmed kan utmaningen inte lösas genom insatser inom ett område. Varje fungerande lösning måste utgå från en helhetssyn.
- Ingen enskild aktör har idag vare sig insikten, överblicken eller kunskapen och än mindre mandat att agera utifrån en helhetssyn. Varje försök till sektorsbaserade lösningar kommer att misslyckas.
- Det finns ingen enkel lösning, ingen quick fix, allt hänger samman. Varje lösning måste baseras på en långsiktig, strategisk samverkan mellan det offentliga, det privata, civilsamhället och inte minst de boende i Orten.
- För att uppnå en lösning som fungerar krävs betydande insatser och att man uppnår en kritisk massa, bryter gamla mönster och har ett systemförändrande perspektiv.
- Ytterst handlar det om att skapa ett anständigt liv för de boende i Orten med fungerande skolor, arbete, bra bostäder och en stimulerande fritid. Kort och gott ett bra liv.

FRÅN PRAT TILL VERKSTAD

Nu är det dags att sluta prata och börja agera. Principer är bra och strategier är kanske ännu bättre. Men konkreta handlingar som visar att man menar allvar är det enda som egentligen räknas. För att lyckas bör dessa vara:

- konkreta, påtagliga, synliga och ge effekt rimligt snabbt
- handla om något som är viktigt och betydelsefullt i vardagen för många
- vara symboliskt viktiga och markera att man bryter gamla mönster
- uppfylla ett stort antal av våra tio påståenden ovan
- vara tillräckligt omfattande, tillräckligt seriösa och tillräckligt snabba
- ske inom ramen för en övergripande och långsiktig strategi och styras av en samverkansledning

Och du som läser detta har ett val. Du kan välja att vara en del av problemet eller en del av lösningen. För det är precis som Federico Moreno skrev i den krönika som vi inledde Orten bortom våldet med:

"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."

